



平步青云·沟通巧技能系列

会议沟通巧技能

刘平青 等 著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书强调实用性、系统性和趣味性,从巧技能的角度介绍会议沟通,旨在帮助读者提升会议沟通水平和效率。全书共4章:第一章会议需要沟通巧技能,介绍了会议的本质和自我角色,以及沟通巧技能在会议中的重要作用;第二章至第四章分别从会前、会中、会后介绍了沟通巧技能的运用,既强调了会议沟通的系统性,又从细节入手阐述了不同时间、不同角色沟通的技巧。

本书可作为沟通类课程的培训教材,也可供想提高沟通水平的读者阅读参考。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

会议沟通巧技能 / 刘平青等著. —北京: 电子工业出版社, 2017.6
ISBN 978-7-121-31780-4

I. ①会… II. ①刘… III. ①会议—组织管理学 IV. ①C931.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 123542 号

策划编辑: 王二华

责任编辑: 王二华

印 刷:

装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

开 本: 880×1230 1/32 印张: 4.625 字数: 120 千字

版 次: 2017 年 6 月第 1 版

印 次: 2017 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。
若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888,
88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件
至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254532。

前言：人生在会中

2017年3月16日，只是漫长时光中很平常的一天。

这一天，联合国正在召开关于政府间组织“妇女地位委员会”第61届会议。

在地球的另一边，中国全国“两会”结束后第二天，国家主席习近平在人民大会堂同沙特阿拉伯王国国王萨勒曼举行会谈，两国元首一致同意推动中沙全面战略伙伴关系不断取得新成果。

苏州工业园区金鸡湖畔，第十四届苏州国际工业博览会正在召开。

在南京，东风悦达起亚 KX7 举行上市发布会，意图冲击中大型 SUV 市场。

在北京理工大学，管理学院正在对参加硕士研究生统考的 2017 届考生进行面试，遴选优秀人才入学。

中关村某个写字楼上，作为部门经理的张扬正在会议室参与公司近期项目进展的会议讨论，脑袋里想的却是回家后要在家庭会议上讨论婚育事宜。

.....

当今社会，各种名目的会议每时每刻都在进行着，大到国与国之间、企业与企业之间，小到同事之间、朋友之间、家庭成员之间，其目的或是为了开展政治、经济、科技、教育、文化等方面的合作与沟通，或是为了人与人之间协调关系、交流思想、联络感情、解

决矛盾。会议已经成为人类社会活动中不可或缺的一种沟通方式，正如下文中“巴比伦塔”的故事。这则摘自圣经中的故事告诉我们，在会议中没有团队沟通，就没有团队默契；没有团队默契，就不能发挥团队力量；不能发挥团队力量，就无法达成团队绩效。高效的会议沟通无疑会使思想激流碰撞，解决团队分歧，统一团队思想。高效的会议沟通会为个人工作提供“主心骨”和“助力器”，也会为组织和集体发展提供“源动力”和“发动机”。

【案例】

巴比伦塔与语言

圣经《旧约》上说，人类祖先最初说的是同一种语言。他们在底格里斯河和幼发拉底河之间，发现一块异常肥沃的土地，于是就在那里定居下来，修起城池，建造了繁华的巴比伦城。后来，日子越过越好，人们为自己的业绩感到骄傲，于是决定在巴比伦修一座通天的高塔，来传颂人类的赫赫威名，并作为集全天下弟兄的标记，以免分散。

因为大家语言相通、同心协力，阶梯式的通天塔修建得非常顺利，很快就高耸入云。上帝耶和华得知此事，立即从天国下凡视察。上帝一看，又惊又怒，因为上帝是不允许凡人达到自己的高度的。他看到人类这样统一强大，心想：能建起这样的巨塔，日后还有什么办不成的事情呢？于是，上帝决定让人世间的语言发生混淆，使人们之间的言语互相无法理解。

于是，人们开始讲不同的语言，彼此很难进行有效沟通，无法统一思想，并且开始互相猜疑，各执己见，争吵斗殴。这就是人类之间误解的开始。

修建通天塔的工程因语言纷争而停止，人类的神奇力量消失了，通天塔最终也因为人类无法沟通而半途而废。

（案例来源：依据《圣经》整理）

会议更像是人生的坐标点，串联着人们一生当中重要的时刻。对于普通人张扬来说，更是如此。张扬出生时，患有较为罕见的新生儿呼吸疾病，专家通过会诊确定了治疗方案，让他得以健康成长；上学前，他常常坐在爸爸旁边“参与”家庭会议；在学校里，他当了多年班长，不仅要主持自己班级的会议，还要参加老师组织的班长会议；毕业庆典大会上，他穿着学士服结束了自己的学生生涯；后来进入公司，从刚入职的小职员开始，他从会议室的角落挪到更显眼的位置，一步步升到了部门经理；他对工作十分认真，常常出差参加行业交流大会，获取行业前沿知识和资讯；现在他组建新家庭了，不仅要在家庭会议上接受来自长辈的婚育教育，还要参与计生部门组织的生殖保健培训会。

这么多的会议，有来自公司的、来自家庭的、来自政府的、来自协会的，等等。有时张扬也会很迷茫，真的需要参加这么多会议吗？更多的时候，无休止的会议真让他厌烦。不同类型的会议、不同风格的人和会上不同角色的自己，让他对自己的能力产生了怀疑，

总有些时候处理不好这些错综复杂的会议：又忘了在会前给下属发会议资料、在会上又说错话了、开完会发现目的又没达到……张扬觉得，真的有必要针对会议沟通进行一次系统的学习了，他需要一本让自己快速成长的会议“武林秘籍”，掌握会议沟通巧技能，在会议上游刃有余。

同样身处职场的你是不是也在面临和张扬一样的处境呢？会议太多、害怕开会、会议组织混乱、会上发言激怒了领导、会后没落实……本书通过丰富的案例和详细的讲解，为您提供会议沟通的巧技能。

本书是团队成员共同合作的成果。刘平青进行整体设计、观点提炼和布局谋篇，王迪、程波、吴玉琿进行了细致的有价值的工作，尤其是王迪协助统稿，并同时参与组织了“深化制造业与互联网融合发展”厅局级研修班等多次高层次的会议，做到理论与实践的有机结合。感谢每一位读者的支持！感谢众多朋友的支持和帮助！

刘平青
于北京

目 录

第一章 会议需要沟通巧技能	1
第一节 认清会议本质，把握自我角色	3
一、明确会议的类型	3
二、明确开会的必要性	10
三、会议角色构成	14
第二节 缺乏沟通巧技能，寸步难行	19
一、不了解会议常识	19
二、会议沟通要变革	23
第三节 掌握沟通巧技能，事半功倍	25
一、强而不霸，弱却有心	26
二、沟通系统，细节感人	28
三、尊重差异，展示特色	29
四、角色明确，换位思考	32
第二章 会前沟通巧技能	37
第一节 强且霸的种种表现及后果	39
一、缺乏系统思考	39
二、缺乏有效沟通	44
三、不遵守会议约定	46
第二节 需要掌控会议系统和细节	54
一、会议系统的沟通	54
二、会议细节的沟通	58

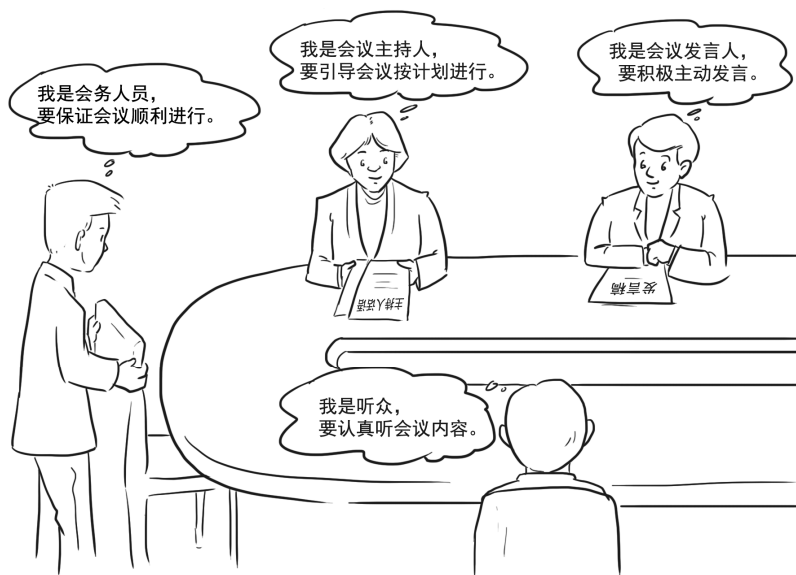
第三节	明确自己在会议中的角色	62
一、	信息发布者的角色	62
二、	信息接收者的角色	68
第三章	会中沟通巧技能	73
第一节	强而不霸的表现及会议效果	75
一、	高度注重会议“硬件”：议题、主讲人、 会务安排	75
二、	注重与会者的切身感受：内容、环境、细节	76
三、	巧妙应对会议“突发事件”	81
第二节	弱却有心的表现及会议效果	83
一、	时间掌控	83
二、	话题选取	86
三、	特色展示	87
四、	交往沟通	91
第三节	需要了解的主要差异及应对	93
一、	岗位差异及应对	94
二、	年龄差异及应对	97
三、	专业差异及应对	98
四、	性别差异及应对	100
五、	文化差异及应对	101
第四节	扮演好自己在会议上的角色	105
一、	信息发布者	106
二、	信息接收者	113
三、	角色相交织	114
第四章	会后沟通巧技能	121
第一节	强而不霸的表现及效果	123

一、总结本次会议·····	123
二、跟进会后方案·····	127
三、确定下次会议·····	128
第二节 弱却有心的表现及效果·····	129
一、学习提升·····	129
二、主动反馈·····	132
三、及时联系·····	134
参考文献·····	137

第一章

会议需要沟通巧技能

会议中每个人都扮演着不同的角色，有的人是主持人，有的人负责会务，还有的人是参与者。不论哪一种角色，都应当在会议中掌握沟通巧技能，做好会议管理工作。



第一节 认清会议本质，把握自我角色

当前，国际上往往将会议划分到会展(MICE)行业中，即包含会议、奖励旅游、大型企业会议、活动展览和节日活动等在内的会展活动。作为会展业的重要组成部分，会议的重要作用就是通过沟通交流解决问题。人们在社会交往过程中，经常会遇到一些个人能力难以解决的问题。这时候，人们会聚在一起，相互启发，共同商讨；或是协调关系，分工合作，用集体的力量解决问题、战胜困难。会议的本质就是通过沟通来解决问题的一种方式。

一、明确会议的类型

会议类型多种多样，根据会议的性质、规模、模式、地点、方式和会议的公开程度等不同的划分标准可以对会议进行不同分类(如图 1-1)。

(一)按会议的性质

1. 法定会议

法定性的会议即根据有关法律与法规规定必须参加的会议，以及特定组织为履行法定职责而举行的会议。前者如各级人民代表大会、企业的董事会

议和股东大会等，后者如法定组织的领导人办公会议等。

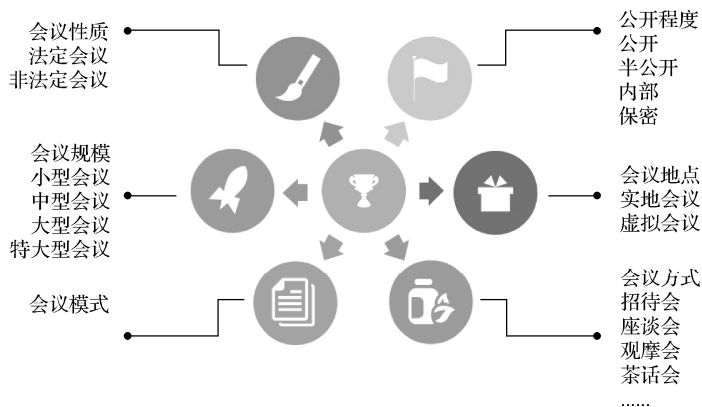


图 1-1 会议类型

2. 非法定会议

非法定会议即法律和法规允许的、法定会议以外的会议，如学术研讨会、新闻发布会、经贸洽谈会等。

(二)按会议的规模划分

按会议规模划分：即以与会人数的多少进行划分，分为以下四类。

(1)小型会议。人数少则三五人，多则几十人，一般不会超过一百人。

(2)中型会议。人数在一百至千人之间。

(3)大型会议。人数在一千人至数千人以上。

(4)特大型会议。人数在数万人以上，如节日集会、庆祝大会等。

(三)按会议的模式划分

1. 正式的、非正式的会议

对于企业会议来说，大部分在企业内召开的都是正式的会议。不同类型的会议，参加会议的人员不同。正式的会议，由谁担任会议主持人、会议的主办人、联络人也是有规定的。有些公司组织会议有一套完备的程序，各种会议都有相应规则，这对于一个企业来讲是不可缺少的一环。

一个企业召开的会议中除正式会议之外，还有许多非正式的会议。非正式会议大多在各部门内举行，有的在现场举行，形式灵活多样。可以在发生问题时随即开会研讨。参加会议的人员也可以视具体情况做较机动的安排，这是举行非正式会议的优势。由于非正式会议可以随机举行，所以在时间安排上较为自由、灵活。如果会议能够开得及时、有效，那么比起无效的正式会议，非正式会议对企业的发展更有积极影响。

2. 定期的、临时的会议

股东大会、董事会、常务董事会、干部会议，这些一般都是定期举行的。其中，股东大会、董事会是法律规定的。这种法定的会议事前通常都做了充分的准备和细致的安排。

有些会议不是法定的会议，而是例行性的，所以也很容易流于形式。但是，换一个角度来想，有的会议虽然没有特别重要的问题要讨论，可是在大家见面闲谈之间，常能萌发出有价值的意见和想法。

有了突发问题可以召开紧急会议，这是不定期会议的典型情况。通过会议，问题可以得到详尽的讨论。但是必须要强调的是，不要因为课题紧急就不做任何准备，那样开会通常不会有实际意义。前面所提的非正式会议大多是属于不定期的。也有些会议是以一周开一次或每月开两次为惯例的。这种会议如果不加留意，也会因为某些人的疏忽造成一再延期，以至于最终变成不定期会议。

3. 协商型会议

协商型的会议从形式上看似乎没有那么隆重、严肃。但这种会议与其说是一种形式不如说是一种目的。例如，业务员每天早上投入工作前要做 10 分钟或 15 分钟的情况交流或预定行动报告等，或者在前一天工作结束前对第二天要做的事进行预估，确定各自的工作重点等。短时间的集中交流，常常对与会人员的工作产生意想不到的效果。这种会议通常是非正式的、不定期的，但也有定期的协商会。

4. 教育指导型的会议

教育指导不一定都用研习的形式来进行。真正的教育指导要配合实践进行才能取得最好的效果。开会是一种有效的实践活动，通过听取参加者的发言，可以知道他们各自的知识结构和能力。因此，会议组织者会利用这种场合，适时陈述自己的意见，或通过讨论的形式，来教育指导参加会议的人员。同时也为与会者彼此启发或相互了解提供了机会。

5. 创意开发型会议

创意开发型会议一般通过会议形式达到开发创意

的目的。会议的目的虽然很明确，但如果真的要通过会议形式来求得开发创意，也不是一件容易的事。应该明白，要在完全循规蹈矩的会议中产生创意是很难的。创意开发的必要条件是有可以畅所欲言的轻松气氛，同时还需要会议组织者的启发和鼓励，使与会人员敢于发表任何哪怕是不成型的见解。这就如同进行“脑力激荡”，对他人的创意，不要当场给予任何评判或制止。参加者自由地发表意见。

(四)按会议的公开程度划分

1. 公开性会议

公开性会议即公开发表会议的所有文件、允许公众旁听、记者可以自由采访并可完全公开报道的会议。

2. 半公开性会议

半公开性会议即只允许公开报道其中一部分信息的会议。

3. 内部性会议

内部性会议即会议内容涉及组织内部事项的会议。这类会议的内容尽管未涉及党和国家的秘密，但也不做公开报道，可以根据需要在组织内部进行传达。

4. 保密性会议

这类会议的内容涉及党和国家的秘密，必须采取严格的保密措施，将与会人员和传达范围控制在一定的范围之内，并且通过签署保密协议等方式保证会议的时间、地点、参加人员及内容不得泄露。

(五)按会议的地点划分

按照会议的地点划分主要有实地会议和虚拟会议两种。

1. 实地会议

实地会议即设有集中会场(包括设主会场和分会场)的会议。如每年在人民大会堂召开的全国“两会”就属于实地会议。

2. 虚拟会议

这是随着近年来网络技术的发展和现代化远程会议的兴起而出现的一种新名词。比如,在举行计算机会议、电话会议或电视电话会议时,与会者一般不需要集中在某一个会场,可以在一个任意的地方,只要这个地方具有联网的条件就可以参加会议。在这里,传统会议中实地会场的概念已经不再存在,取而代之的是以网络相连接的虚拟会场。

(六)按会议的方式划分

根据会议召开的方式进行划分,可以有以下几种。

1. 普通会议

普通会议即会场中专门设有主席台的会议。

2. 现场会

现场会即在事件发生现场召开的会议。现场会有助于说明会议主题,强化会议效果。

3. 招待性宴会

招待性宴会即以宴请的方式招待客人:商谈工作或发表演说的会议,如欢迎宴会、早餐会、午餐会、晚餐会等。

4. 座谈会

座谈会即以围坐交谈的方式召开的会议。

5. 观摩会

观摩会又称演示会。即通过观摩操作演示相互切磋交流的会议。

6. 茶话会

茶话会即略备饮料、水果、茶点的会议，这是一种偏重社交的非正式会议。

7. 电视会议

电视会议分为两种情况：一种是单向传播电视会，即利用电视实况转播组织各分会场的与会者收听收看，分会场无法参与主会场的活动；另一种是双向传播电视会，即通过电视电话系统将主会场和分会场连接起来，实现图像和声音双向传递和多向传递，任何一个会场的图像和声音都能传递到其他所有会场，又称电视电话会议。

8. 电话会议

电话会议即利用电话系统连接各分会场而召开的会议。

9. 广播会议

广播会议即通过有线或无线广播召开的会议。

10. 网络会议

网络会议即以计算机和通信网络为技术手段的会议。

上述会议类型是根据一定的标准从不同角度划分的。在实际运用中，各种会议类型可以相互交合，产生无数种类的会议。随着会议技术手段的不断更新和人们对会议功能认识的不断拓展，会议的具体种类将会越来越丰富多样。

二、明确开会的必要性



【案例 1-1】

会议教育从娃娃抓起

李嘉诚非常注重对儿子商业头脑的培养。当李泽钜和李泽楷还是孩子的时候，李嘉诚召开董事会，就让儿子坐在专门设置的小椅子上列席会议。

开始兄弟俩觉得新奇好玩，瞪大眼睛，认真听父亲和各位董事讨论工作，有时大家争得面红耳赤，吹胡子瞪眼睛，兄弟俩吓得哇哇直哭，李嘉诚说：“孩子别怕，我们争吵是为了工作，正常现象，木不钻不透，理不辩不明嘛！”

有一次李嘉诚主持董事会讨论公司应拿多少股份的问题，他说：“我们公司拿百分之十的股份是公正的，拿百分之十一也可以，但是我主张只拿百分之九的股份。”董事们有的赞成，有的反对，争论不休。这时李泽钜站在椅子上说：“爸爸，我反对您的意见，我认为应拿百分之十一的股份，能多赚钱啊。”弟弟李泽楷也急忙说：“对，只有傻瓜才拿百分之九的股份呢！”“哈哈，”父亲和同事们忍俊不禁，他说，“孩子，这经商之道学问深着呢，不是 1+1 那么简单，你想拿百分之十一发大财反而发不了，你只拿百分之九，财源才能滚滚而来。”

（资料来源：根据网络资料整理）

开会到底有没有必要呢？这在李嘉诚看来无疑是非常重要的。他从儿子们很小的时候就让他们跟着开会，学习商业知识。被誉为“影响世界的100件大事”之一的威斯特伐利亚和约，改变了欧洲政治力量的对比，确定了国际关系中应遵守的国家主权、国家领土与国家独立等原则，对近代国际法的发展具有重要促进作用。可以看到，会议在现代社会中起着非常重要的作用，是解决问题必不可少的工具。

会议是集思广益的渠道，是群体的沟通方式，会议的召开都有一定的目的性。一般来说会议的目的可分为四种：(1)解决问题，开会的目的是解决遇到的一个或几个问题；(2)制订计划，开会的目的是确定由谁去制订计划；(3)信息传达，开会的目的是把详细信息传达下去；(4)利益调整，开会的目的是重新分配利益。下文例子中，“盐铁之议”很大程度上解决了两位政敌的对立问题，还确定了今后的治国计划，明确了利益分配，是一场非常成功的会议。



【案例 1-2】

盐铁之议

汉昭帝时期，为了保证“与民休息”政策的实行、进一步稳固自己的政治地位，辅臣霍光组织召开了一次讨论国家现行政策的辩论大会——盐铁之议。

始元六年(公元前81年)二月，霍光召集抵达京师的“贤良”“文学”(“贤良”是已经取得功名的儒生，

“文学”是在某种学问上有一定成就的名士)商议罢黜盐、铁、酒等专营政策，会议在京师隆重召开。历时五个多月，七月会议结束。

参加会议的主要有三类：以御史大夫桑弘羊为代表的政府官员，以茂陵唐生、鲁国万生等“贤良”“文学”为代表的民间人士，以及负责折中调解的中间方丞相田千秋。

盐铁会议的中心议题是“民所疾苦，教化之要”。在会议上，从民间来的“贤良”“文学”对盐铁官营等财政措施进行了全盘否定，并进而攻击汉武帝时期的内外政策；作为这些财政措施的经办人，桑弘羊坚决捍卫汉武帝的内外政策，不仅就盐铁等政策的存废与“贤良”“文学”展开了激烈论辩，而且充分肯定了诸如抗击匈奴、加强中央集权、大力抑摧豪强和农商并举政策的作用。此外，还涉及农业的基本政策、对社会现状的估计和伦理道德观念的理解，以及如何看待古与今的关系等问题，这次会议已成为汉武帝一代政治得失的会议。

会议争论双方的观点对昭宣时期汉王朝的统治政策产生了积极的影响。从主流上看，大权在握的霍光基本上坚持了汉武帝“轮台罪己诏”中所制定的政策，推行“与民休息”的措施，将公田给贫民耕种，贷给农民种子、口粮，免除部分赋税、徭役，降低盐价，与匈奴保持友好关系，对昭帝、宣帝时期社会经济的恢复和发展起了重要的作用。这些措施符合“贤良”“文学”提出的“行仁政，以德治

国”的意见。“贤良”“文学”也受到统治者的重视，成为政治舞台上一股活跃的力量。

(资料来源：根据网络资料整理)

会议虽然在解决问题方面具有非常重要的作用，但是也不是说开会次数越多越好，很多时候不开会反倒比开会要好。这一点，可以从会议花费的角度来权衡会议该不该召开。

时间成本=准备时间+会议时间+误工时间+旅途时间

费用=设备租金+场地费+差旅费+食宿费

+其他(打印费等)

这样计算一下，开会的成本委实不菲。因此，需要会议的组织者再三考虑是否有必要开会，最后再做决断。

巧技能 1

如何判断该不该开会？

一般情况下，开会需要有充分的理由。比如当你：

- ✓ 需要整个团队就某一个问题提出他们的想法和建议时；
- ✓ 需要团队参与决策或解决问题时；
- ✓ 需要团队来解决一个仅通过一对一的交流方式无法解决的问题时；
- ✓ 需要和整个团队一起共享信息、分享成功或排忧解难时，或是想要每个团队成员都意识到这是一个特殊时刻时；

- ✓ 需要来自不同团队的那些有着各不相同的观点和日程安排的团队成员集思广益来解决一个问题时；
 - ✓ 需要明确由谁来对所出现的问题、所造成的麻烦或所涉及的领域负责时；
 - ✓ 发现团队成员觉得非常有必要开会时。
- 但当下列情况出现时，就没有必要开会：
- × 要讨论的是私人问题，比较适合采用一对一的方式解决；
 - × 你没有足够的时间去准备会议；
 - × 其他的沟通方式能收到与会议相同的效果，或者比会议更好的效果，如通过备忘录、电子邮件或者打电话的方式等；
 - × 问题已经有了答案；
 - × 会议的议题不值得浪费所有与会者的时间；
 - × 团队上下一团糟，需要些时间来调整，还不是找出产生矛盾或挫折根源的时候。

三、会议角色构成

明确个体在会议中扮演的角色，有助于个体根据自身角色找准定位、做足准备、高效沟通。

（一）会议组织机构角色

会议的组织机构负责会议的筹备、召集、引导和解散等的会议组织工作，常见的会议组织机构有主办方、承办方、协办方和赞助方四类机构(如图 1-2 所示)，在会议召开过程中履行不同的职责。但是一般中

小型会议的组织机构往往只有四类机构中的主办方，包揽会议组织的全部工作。如张扬每周参加的公司会议，其组织机构只有主办方一类机构。



图 1-2 会议组织机构

1. 会议组织机构

(1) 主办方

会议的主办方一般指出资举办会议的机构。大型会议的主办方一般是政府机构、专业协会及公司等。

(2) 承办方

承办方即具体落实会议组织任务的机构或个人。承办方可以是主办方内部或外部的人选。如果一名内部承办者(主办会议组织中的成员)受命承办会议，他可能在筹备和会议期间增加一个不同于本职的头衔。外部承办者通常是会议或相关行业中的专业人士，如越来越多的会议选择专业会展公司提供会议承办服务。

(3) 协办方

协办方即协助会议主办方和承办方组织会议的单位或个人。这类机构常常出现在需要多方机构共同参与组织会议的大型机构中，除主办方和承办方之外的一些机构，就是协办方。

(4) 赞助方

赞助方是指出资赞助会议费用的单位或个人，目的在于通过赞助会议，达到提高知名度的广告宣传效果。

2. 组织机构的职责

组织机构在会议实施过程中，主要负有三方面的职责，具体包括秘书和文书、宣传和公关、安保和后勤(如图 1-3 所示)。



图 1-3 会议组织机构的职责

(1) 秘书和文书

会议秘书主要负责会议前后的文书工作，包括：

- ✧ 收集会议议题，安排议程；
- ✧ 发放会议通知，负责会议报到；
- ✧ 准备会议材料，协助领导撰写会议报告和其他文件；

- ✧ 对与会人员进行编组，布置会场，安排座次；
- ✧ 印发会议证件，负责会场签到；
- ✧ 印发会议文件，负责文件的会后回收和处理；
- ✧ 做会议记录，会后整理议案卷。

(2) 宣传和公关

会议中应专门设置负责会议的宣传、报道以及对外联络和公关工作的会务机构。其主要任务是负责会议宣传提纲的编制，新闻报道的组织安排，会间的采访、录像、录音、摄影，以及包括标语、口号在内的会场环境布置。

(3) 安保和后勤

会议中大概有 60% 左右的人负责会议服务和后勤工作，包括会议安保、差旅、医疗卫生、会议客房和餐饮等工作内容。他们的职责是安排客房、餐饮、视听设备、交通和财产保管等。

(二) 与会者角色

会议最核心的部分就是会议进行讨论的过程(即会中)，在这个沟通过程中，参与会议的人员主要有四类角色：主持人、嘉宾、演讲者和听众(如图 1-4 所示)。这四类角色有时候会交叉，如嘉宾同时负责担当主持人等。小型会议中，一般只有主持人和听众两种角色，所有人都参与会议讨论，自由发言。

1. 主持人

会议中主持人的角色是非常重要的，引导着会议的讨论思路、议程，还要负责控制时间、解决争端、传递信息。



图 1-4 参与会议的人员角色

巧技能 2

会议主持人 7 项工作

- ✧ 做好会前的准备工作，充分了解会议的各项安排；
- ✧ 掌握会议主持礼仪，保持恰当的穿着、良好的仪态；
- ✧ 口齿清楚，思维敏捷，用词礼貌，活跃会场气氛；
- ✧ 维持会场秩序，并遵守会议规则；
- ✧ 引导会议内容不偏离主题，巧妙处理冷场、离题、争执；
- ✧ 控制会议议程，保障会议依照计划进行；
- ✧ 传递信息，具有处理突发事件的能力。

2. 嘉宾

会议嘉宾一般有两种：一种是礼节性嘉宾，一般指应邀出席会议开幕、闭幕或颁奖仪式，但不发表演讲的权威人士或重要人物；另一种是议程或议题参与性嘉宾，一般指应邀担任会议主持、演讲、对话或颁奖的权威人士或重要人物。

3. 演讲者

大型会议中，往往会安排演讲者进行正式发言，围绕会议议题阐述自己的观点。

4. 听众

听众是会议活动的主体，在自由发言中与其他听众进行互动，共同探讨会议内容。

第二节 缺乏沟通巧技能，寸步难行

害怕开会、会上表现差，常常是因为自身缺乏会议沟通的技巧，不了解基本的会议常识。

一、不了解会议常识

很多事情都是通过会议来进行沟通、协商解决问题的。如果我们缺乏会议沟通的能力，就真的是寸步难行。就像以下案例中的张楚一样，在会议中，明显

处于弱势的一方，面对比自己权限大的同事们，如何组织会议、引导会议达成一致的结论，成为他面临的最大的问题。



【案例 1-3】

张楚的苦恼

张扬的表弟张楚刚毕业两年，在一家小型工程公司工作，因为工作出色，领导提拔他担任公司一个项目组的负责人。张扬得知消息后很为他高兴，还拉他出来一起喝酒庆祝。可饭桌上的张楚显得闷闷不乐，张扬问询之下得知，原来是因为张楚刚刚毕业，在人员管理上还没什么经验，每次项目组会议上与同事的沟通都十分力不从心。

总经理安排张楚每周召开 2 次项目交流会，协调各单位现场工序穿插问题。通过工序削项计划表管控各单位各工序的进度和完成时间，并根据项目进度进行二次时间调整。与会人员是各个分包单位主管，年龄处于 30~60 岁之间。一开始大家都还按照总经理的指示参加会议，但是大家看到总经理不出席，对张楚有了敷衍之心。久而久之，张楚发现会议越来越难进展，这个请假那个偷偷跑了，还有直接不来的，更别提会议成效了，参会的人扯皮、推卸责任、模糊表态等。一场会议下来，基本上还是各说各话，很难达成一致。

“我也知道，自己太年轻，项目经验和知识技术都远远不够，相比那些参加会议的主管们，自己没什么

权力。”张楚继续说道：“可是总这样也不是办法，总经理已经对自己组织会议的工作产生不满了。当务之急就是要采取措施，保证会议的正常进展。哥，你说我该怎么办？”

听完张楚的话，张扬很有感触。自己也是从小职员一步步走来的，深知张楚目前的两难境地。“不瞒你说，我最近也有这方面的苦恼，虽然我开会一般都是和下属交办任务，但是也发现自己在开会的时候，欠缺游刃有余的沟通能力。”正处在事业上升期的张扬做事很是积极，出于自己对于学习会议沟通的决心，制订了一系列的学习计划，还从网上买了几本关于会议沟通的书籍，开始了对会议沟通的系统学习。说着张扬掏出手机，给他看自己制订的会议沟通学习计划，还给张楚推荐了本《会议沟通巧技能》的书，哥俩儿要“一起学习、一起进步”。

（资料来源：根据网络资料整理）

缺乏沟通技巧，对于公司整体来说都是非常痛苦的。比如，开会时七嘴八舌，漫无边际，议而不决，决而不行；会议冗长拖沓，沉闷低效，对员工无异于酷刑折磨；会议越开越无聊乏味，越开越人心涣散。甚至有人指出，不少公司其实是开会开垮的。



【案例 1-4】

美国上班族开会效率调查

在一份关于美国经理人“会议效率”的调查问卷

中，有以下 5 个题目，您可以根据贵公司的实际情况，来进行评估和对比。

- ◇ 您每周平均参加_____个会议。
- ◇ 约占每周工作时间中的_____小时。
- ◇ 经理人每周有_____ %的时间在开会。
- ◇ _____ %的上班族开会前心情紧张。
- ◇ 您认为_____ %的会议时间是浪费的。

调查结果是：10 个；24~36 小时；50%；57%；50%。

(资料来源：根据网络资料整理)



巧技能 3

提高会议效率 8 步走

列宁曾专门为人民委员会倡导和制定了开会的纪律，具体内容是：

- (1) 只请与讨论问题有关的人参加；
- (2) 不许迟到，无故迟到半小时罚款五卢布，迟到半小时以上罚十卢布；
- (3) 开会有事只许递纸条，禁止说“小话”；
- (4) 给报告人的时间是十分钟；
- (5) 给发言人的时间，第一次是五分钟，第二次是三分钟；
- (6) 发言不得多于两次；
- (7) 对议程赞成或反对的每次表决，占一分钟；
- (8) 例外情况按人民委员会的特别决议处理。

二、会议沟通要变革

一般情况下，会议过程中如果沟通出现问题，会导致以下的情况发生。

(1)发了会议通知才发现与会者时间不能统一，导致反复发通知。

(2)发通知之后没有跟催、提醒，导致会上见不到人。

(3)与会者收到通知以后不重视，不能参加不事先请假。

(4)与会者本来想参加，但到开会时间因为正忙其他事情忘记参会或者迟到。

(5)投影设备调不好，大家坐着干等。

(6)参会人员太多，七嘴八舌，经常偏离主题，导致时间无限延长，最后草草收场。这种情况在与会者中没有绝对权威的时候尤甚。

(7)参会者对议题背景不了解，导致会上花大量时间解释背景。如果背景复杂，一时难以解释清楚，往往出现上面第(6)个问题中描述的情况。

(8)会前没有相对成熟的方案，寄希望于会上大家讨论出解决方案，而实际情况是往往因为时间紧迫，讨论出的并不是最优方案。

(9)会前没有沟通，等会议开始讨论了才发现与会者不能代表本部门做出决定或承诺——更有甚者，会议结束会议纪要发出之后才发现这个问题。

(10)会上得出的决议缺乏可执行性，职责、流程没有确定，导致要么会后没有人执行，要么执行过程中反映出一堆问题，执行不下去。

因此，会议沟通成为会议成功与否的重要因素，基于这一点，许多企业制定了相应的会议规定，为沟通营造良好的会议氛围。



【案例 1-5】

日本企业的“会议革命”

日本有很多企业也曾经因为会议的低效而苦恼，结果不得不启动“会议革命”，典型的举措有：

- ✧ 砍掉不必要的会议；
- ✧ 排除不需参加会议的主管；
- ✧ 强调准时开始、准时结束；
- ✧ 重视会议结论；
- ✧ 提高会议生产力，强化企业竞争力。

丰田公司为了“节省成本、加快决策速度、更有创意”的会议目的，办公室里贴了以下三句话标语：

- ✧ 只开有实际效果的会议；
- ✧ 准时开始，最好在一小时内结束；
- ✧ 重在实际行动。

(资料来源：根据互联网相关资料整理)

第三节 掌握沟通巧技能，事半功倍

当今社会，无论是个人间还是组织间，无论是国内竞争还是国际竞争，只要有两人及两人以上的地方，往往就会形成强弱之分。强者掌握资源、制定规则、控制局面，弱者则处于相对被动的地位，对于社会规则体系只能服从遵守。但强弱也是一种相对关系，正所谓“三十年河东，三十年河西”，当强者因称霸而分崩离析时，弱者因用心而厚积薄发时，强弱关系也会发生倒置，关键在于处理好强者和弱者的关系。正如【案例 1-2】中所述，张楚虽然是会议沟通中的弱者，但是弱者也能通过沟通巧技能(如图 1-5 所示)化解会议沟通的障碍。

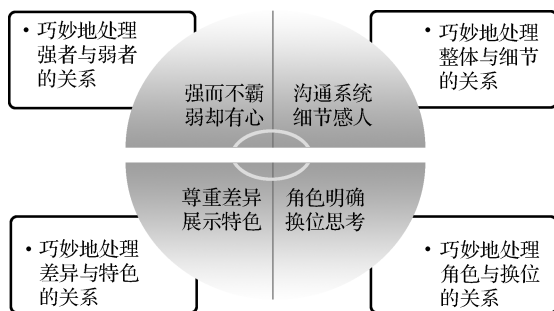


图 1-5 沟通巧技能——巧妙地处理强者和弱者的关系

一、强而不霸，弱却有心

有人的地方就有江湖，就分强弱。强者具有较高的能力和较强的自信心，与之相反，弱者占有较少的社会资源，缺乏足够的能力和信心。强者固然有其不俗的实力，但若以此炫耀称霸而不知收敛，必然将面临着内外受困的局面。对内走向膨胀，自以为是无所畏惧、注重享乐目光短浅，如此便走上了盛极而衰的道路，历史上的王朝更替无不是此理。对外人霸道，人们自然会慢慢疏远，甚至于群起而攻之。内忧外患之下，强者的光环也将渐行渐远。



【案例 1-6】

渑池之会

秦王派使臣告诉赵王，打算与赵王和好，在西河外渑池相会。赵王害怕秦王，想不去。廉颇、蔺相如商量说：“大王不去，显得赵国既软弱又怯懦。”赵王于是动身赴会，蔺相如随行。廉颇送到边境，跟赵王辞别时说：“大王这次出行，估计一路行程和会见的礼节完毕，直到回国，不会超过三十天。如果大王三十天没有回来，就请允许我立太子为王，以便断绝秦国要挟赵国的念头。”赵王同意廉颇的建议，就和秦王在渑池会见。

秦王喝酒喝得高兴时说：“我私下听说赵王喜好音乐，请赵王弹弹瑟吧！”赵王就弹起瑟来。秦国的史

官走上前来写道：“某年某月某日，秦王与赵王会盟饮酒，命令赵王弹瑟。”蔺相如走向前说：“赵王私下听说秦王善于演奏秦地的乐曲，请允许我献盆缶给秦王，(请秦王敲一敲)，借此互相娱乐吧!”秦王发怒，不肯敲缶。在这时蔺相如走上前去献上一个瓦缶，趁势跪下请求秦王敲击。秦王不肯敲击瓦缶。蔺相如说：“(如大王不肯敲缶)，在五步距离内，我能够把自己颈项里的血溅在大王身上!”秦王身边的侍从要用刀杀蔺相如，蔺相如瞪着眼睛呵斥他们，他们都被吓退了。于是秦王很不高兴，为赵王敲了一下瓦缶。蔺相如回头召唤赵国史官写道：“某年某月某日，秦王为赵王击缶。”秦国的众大臣说：“请赵王用赵国的十五座城为秦王祝寿。”蔺相如也说：“请把秦国的都城咸阳送给赵王祝寿。”



直到酒宴结束，秦王始终未能占赵国的上风。赵国又大量陈兵边境以防备秦国入侵，秦军也不敢轻举妄动。

渑池会结束后，回到赵国，因为蔺相如功劳大，赵王任命他做上卿，位在廉颇之上。

（资料来源：根据《史记·廉颇蔺相如列传》整理）

“渑池之会”这一典故将秦王的强且霸描述得淋漓尽致，可是在弱势一方的赵国面前却并没有讨到好处。蔺相如运用自己的聪明才智，保全了赵国的声誉，真算得上是“弱却有心”的典范了。

在发展环境急速变化的新时代，永恒的“强”与“弱”早已不复存在，留下的仅仅是相对的“强”与“弱”。与其说当今的社会正在向多级化发展，不如说社会正在向“无极化”转变。单纯的“强”已不再适应当今时代的发展，我们必须转向“巧”的凝练，掌握沟通技巧变得尤为重要。尤其是在作为团队活动的会议当中，把握自己的角色，做到“强而不霸，弱却有心”是好开会、开好会、开会好的决定性因素。

二、沟通系统，细节感人

沟通是一个系统，需要有章法、有逻辑。从会议前的准备、会议中的议程，到会议后的跟踪，会议管理要做好闭环管理，形成一个完整的系统。可以对照下面案例中会议管理的 11 个“凡是”，做好会议管理系统工作。



【案例 1-7】

会议管理的 11 个“凡是”

凡是会议，必有准备；
凡是会议，必有主题；
凡是会议，必有纪律；
凡是会议，必有议程；
凡是会议，必有训练；
凡是会议，必须守时；
凡是会议，必有记录；
凡是会议，必有跟踪；
凡是会议，必有结果；
凡是结果，必有责任；
凡是责任，必有奖罚。

（资料来源：根据互联网资料整理）

会议沟通的过程要巧妙地处理整体和细节的关系。既要充分调动与会人员的积极性，又要保证会议的目标得以实现。这就需要通过细节来打动与会者，促进会议目标的实现。

三、尊重差异，展示特色

一天，哲学家苏格拉底在课堂上拿出一个苹果对学生说：“请大家闻闻空气中的味道。”一位学生很快便举手回答说“是苹果的香味儿”。苏格拉底走下讲

台，举着苹果慢慢地从每位学生身旁走过，并要求大家仔细地闻一闻，空气中是否有苹果的香味儿？这时已经有半数的学生举起了手，苏格拉底回到讲台上，又重复刚才的问题。这一次，除了一名学生外，其余的学生都举起了手。苏格拉底问那位没有举手的学生说：“难道你真的什么气味也没有闻到吗？”那位学生肯定地回答：“我真的什么气味也没有闻到！”这时，苏格拉底对大家宣布：“他是对的，因为这是一只假苹果。”这学生就是后来大名鼎鼎的哲学家柏拉图。

人生而不同，而会议的功能就是把不同的人聚集在一起，碰撞出新的火花。因此，一方面，会议的管理者和主持人应当学习苏格拉底，尊重少数的差异；另一方面，会议的参与者和与会者应当学习柏拉图，敢于说出不同的意见，展示自己的特色。



【案例 1-8】

乔布斯特别的开会方式

苹果公司已故联合创始人兼前首席执行官乔布斯是一个极富个性的领导者，在开会方面也具有与众不同的“三招儿”。

1. 开会禁止使用 PPT

乔布斯非常憎恶正式的演示式陈述，他喜欢自由自在的面对面的会议。每周三下午，他与他的营销及广告团队召开一次精简议程的会议。乔布斯往往禁止这些会议使用幻灯片，因为乔布斯希望他的

团队能够进行激烈的争辩和批判式思考，而不要依赖这样的技术。

乔布斯不喜欢人们使用幻灯片而不思考。人们在展示幻灯片时往往会面临一些问题。他希望他们参与进来，在会议桌上把问题弄清楚，而不是展示一连串的幻灯片。他认为那些知道他们自己谈论话题的人并不需要幻灯片。

2. 尽可能缩小会议规模

有一次，乔布斯准备与苹果的广告机构召开周会议。会议前夕，乔布斯看到了一位新人，于是他盯着这位新人。他突然停了下来。双眼紧盯着房间里那些看上去让人感到不适的东西，然后指着这位新人说：“你是谁？”

这位新人非常平静地解释称，她是被要求参加这次会议的，主要是由于她也参与了营销项目的部分事务。乔布斯听了她的解释之后，然后就礼貌地请她出去了。与此同时，乔布斯还表示，“××，我认为，我们不需要你参加此次会议。多谢。”

事实上，乔布斯对他本人也几乎采取同样无情的态度。当美国总统奥巴马邀请他参加一场科技巨头的小型聚会时，他拒绝了，主要是因为在他看来，奥巴马是按着他自己的喜好而邀请了诸多人参加这一聚会。

3. 确保每人负责会议一项议程

乔布斯的精神核心就是“责任思维”——这就意味着要安排适当的程序，以便每个人都知道他们自己的责任是什么。

苹果公司内部甚至还起了这样一个名字，即“直接负责的个人(DRI)”。通常情况下，DRI 的名字会显示在会议日程之中，这样每个人都知道谁是负责人，该负责什么样的议程。苹果公司的一位前员工表示：“苹果公司召开的任何一次有效的会议都会制定一份行动表。与每个行动事项紧邻的就是 DRI 名字。”苹果公司经常听到的一句话就是，总有人想知道某一项目的负责人是谁。总会有人问：“那个项目的 DRI 是谁？”

乔布斯这种特别的开会方式，能够最大程度地调动每个人的参与程度，让所有与会成员进行充分的思考和激烈的讨论，有助于更全面地分析问题、解决问题。这可以鼓励每个人发出不同的见解，展示自己的思考。

四、角色明确，换位思考

会议是跨部门、跨岗位甚至跨企业、跨国际进行团队沟通最常见的方式。懂得站在对方的角度考虑问题，学会换位思考，是促使会议高效沟通不可或缺的一部分。

根据【案例 1-9】，看看这次会议中，有哪些角色懂得或不懂得换位思考。



【案例 1-9】

“民主生活会”

一天上午大家正工作着，赵总秘书突然跑来通知

大家，要求各部门负责人下午两点钟到会议室开会，商讨增加员工福利事宜。

1点40分，人力资源部职员小李、小韦到达会议室，把桌椅板凳擦了一遍，然后坐下，边等待边聊天。

“最近物价上涨得利害，连方便面都涨了。”

“论涨价的幅度，猪肉，这个天天都要吃的东西，竟然涨了差不多三成。”

“是呀，我们这种小职员的生活是越来越难了。”

“还是那些经理们好，除了职务工资，还有物价补贴费。”

过了一会儿，张扬进门刚好听到他们的谈话，随口答道：“说什么呢，难，谁不难？这两天看婚房，都贵得要死，动不动就三万起步，住不起了。”

2点钟，赵总的秘书进门说：“请大家耐心地等一等，赵总刚到18层，突然内急，现在正在紧急处理，稍等，稍等。”说话的同时，用手指了指空调机，又说：“把空调的温度下调2度，今天的气温邪门了，那么热。”小李边用遥控器调温度边嘀咕：“气温高？你刚进来，当然感到热了，也不体谅我们这些来得早的人。”

2点20分，赵总终于走进了会议室，刚一落座，用目光向四周闪了一圈儿，说：“大家不感到热吗？是不是有点在阳光下的感觉？”秘书一听，马上抢过遥控器，又把气温下调2度。一旁的生产部王经理拿着茶杯的手，有些微微在抖动，因为他这个人对于冷气特别敏感，只要气温低于他适应的度数，那么拿东西的

手就有点稳不住，但是在这种情况下，他得强行坚持。

张扬附和着说：“是有点儿热，不过，这两天为了买房的事，忙得把天气的情况都给忽略了。”

“怎么，问题还没有解决？买房可是大事呀。”赵总享受着空调带来的惬意说：“我认识一个房产销售经理，过几天帮你咨询咨询。”

张扬也笑着说：“那敢情好，只要问题能解决，我立马请客。在座的都有份儿。”说着把手向众人一挥。

小李忙答道：“去，一定去，不过张经理能多请几次就好了。”

张经理说：“真是人心难满足，刚开口，就要请几顿大餐，撑大了吧。”

小韦解释说：“小李的意思是说，现在物价那么高，薪水又那样低，经理应该多请客。扶贫，扶贫嘛。”

王经理眨巴了一下眼睛说：“这个问题，那要看赵总的意见。”

赵总哈哈大笑：“看来大家的生活是有些困难。这样吧，人力资源部打个报告来，拨点款给大家补贴补贴。”

大家听了赵总的话后，像无数的鸟儿突然聚拢在树上一样，整个会议室立即沸腾起来……

这时，王经理赶忙制止了大家：“好了，好了，请大家静一静，下面正式开会……”

赵总说：“还开什么会，刚才不是开过了吗？我看这个会开得很成功嘛，解决了不少民众的生活难题。”

王经理见赵总这样一说，马上附和着：“是呀，是

呀，我们的思维还停留在形式上，被固有的模式束缚，在这一点上，大家要向赵总学习。”

(资料来源：根据相关资料整理)

在会议中，我们常常将会议相关者简单地分为组织者和参与者两类，根据角色的不同和会议进程的不同阶段，所要沟通的内容也有所不同，具体要求如巧技能 4 所示。

巧技能 4

不同角色的沟通要求

	会前	会中	会后
组织者	<ul style="list-style-type: none">◇ 确定会议目标和希望达成的结果◇ 决定是否召开会议◇ 准备背景资料◇ 确定会议日程◇ 邀请适当的出席者◇ 准备场地、保障会议顺利开始	<ul style="list-style-type: none">◇ 宣布会议目标、主题、日程◇ 确定会议主持人、记录人员◇ 按照日程讨论，防止偏离主题◇ 积极启发、引导，把握讨论方向◇ 处理冷场和冲突	<ul style="list-style-type: none">◇ 根据会议纪要和个人发言进行总结◇ 形成决议和待议开放问题◇ 根据会议内容，提出行动计划◇ 监督会议决议的执行◇ 追踪待议问题
参与者	<ul style="list-style-type: none">◇ 根据会议主题和日程进行准备◇ 按时出席会议	<ul style="list-style-type: none">◇ 理解会议目标、主题、日程◇ 积极思考，主动沟通◇ 鼓励他人发言，仔细聆听他人发言	<ul style="list-style-type: none">◇ 对会议总结进行补充◇ 执行会议决议并及时反馈◇ 继续思考待议问题

第二章

会前沟通巧技能

“机遇只偏爱那些有准备的头脑”。对于一个人来说，在做任何事情时，如果事前没有做好充足的准备，那么等待他的必然是失败。对一次会议而言，高效率的会议其实在正式宣布开始之前就开始了。即便是细小的事情，也应毫无遗漏地进行准备。这样做不仅给召集并主持会议的领导者带来召开会议的自信感，而且提高了会议参加者的满足感和满意度，从而轻而易举地达成团队的目标。



第一节 强且霸的种种表现及后果

无论是组织还是个人，强而不霸方能可持续发展。从古至今，因强大而目空一切的“强而霸”之流大有人在，依仗着自己的能力、地位与权势，目中无人，不把他人放在眼里，对人缺乏基本的尊重，不沟通不交流。体现在会议中，就表现为缺乏系统思考、缺乏有效沟通、不遵守会议约定等方面，这种霸道实际上只能是阻碍自身的发展。

一、缺乏系统思考



【案例 2-1】

糟糕的项目招标大会

张扬的公司最近接到一个大型项目，需要购入大量原材料，为此公司专门召开了一场针对供应商的项目招标大会。

此次会议邀请了为数众多的供应商，包括一些没合作过的企业，齐聚会场。助理小韦负责会议的信息宣传工作。她因事先对情况估计不足，会场选择过小，

座位不够。当许多供应商向她索要宣传资料时，也无法满足对方的要求。张扬向她询问各供应商到场情况和反馈意见时，她也没有做好资料的收集工作，无法及时为领导提供适用的信息。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

在举办会议之前就应该考虑到举办会议是一个系统性的工作，要时时刻刻把握这个系统性工作的每一个环节，不能马虎。小韦作为会议信息宣传工作的负责人，却不能把会议所需要的相关资料准备好，最后也没有做好会议的记录和会后的跟进工作，对会议系统缺乏思考，这就会使会议的效果大打折扣。

会议是团队沟通最常用也是最重要的形式，通过会议可以比较直接地沟通团队的状况、存在的问题，并及时加以解决。沟通是一个系统，同样会议也是一个系统，在这个系统里面，需要明确会议的意义及目的，确定会议的类型，落实与会人员、时间、地点，编制会议议程，发送会议通知和相关资料，做好会议记录，会后跟踪反馈。下面详细介绍一下开会需要做好的几件事，“明确会议的意义及目的”不做介绍。

1. 确定会议的类型

会议可以按照人数、开会方式和开会目的进行分类，每一种分类都从一个方面反映了会议的作用，每一种分类都与人们的实际需要、社会的不断发展密切相关。不同类型的会议需要确定的开会地点也会不同。

2. 确定与会人员、时间、地点

确定参加会议人选要先看会议属于哪种类型。对于难以分辨是否应该邀请的人士，最好采取“宁可邀请而不排斥”的原则，以免遗漏。还有在会议中，参加的人越多，发言所占用的时间就越长，会议的时间也就越长，因此，会议时间的长短与参加人数成正比。可以以此来确定开会的时间和地点。

3. 编制会议议程

议程就是会议的程序表，是需要提出并讨论的问题或项目的清单。编制的原则一般来说要使议程尽可能的简短，每一个议题所需的时间需要标注，先从重要的开始，还应事先通知与会者。

4. 发送会议通知及相关资料

关于会议的通知及相关资料应提前送达与会者，在面对规模较大、较为重要的会议时应以书面形式通知，更值得一提的是如果需要与会者做大量的准备工作(如发言)，正式通知之前还可发会议预备性通知。

5. 做好会议记录

会议记录是团队的航海日志，看似简单的会议记录，需要分析问题、解决问题、时间管理、会议管理、统筹规划等诸多技能。会议记录应确保准确而清晰，并保证记录的顺序与议程上的顺序一致。

在做会议记录的时候要写成笔记形式，简短且观点明确；应当记录会议的时间和地点、与会者姓名(如果适当)、提出的全部团队工作(可不必包括讨论的细节)，以及做出的全部决定、协议和任命。在

会议过程中做笔记，然后及时整理出完整的记录。会议记录必须公正、风格简明、清晰准确。准备很重要，特别是当会议记录可能作为以后辩论的依据时。当会议内容量大、要点较多时，可以用数字标出每一个新要点，这样可以明确显示出一个要点的结束及下一个要点的开始。如果会议记录特别长，应为其做简单的索引。

6. 会后跟踪反馈

一份份的会议记录连起来就好似团队的生命线。只有会后切实地跟踪和落实，团队沟通才会推进。会议记录会清楚地指出每项工作应完成的最后期限，以及由谁负责执行。经过一段适当的时间，但必须在下次会议之前，追踪所记录团队工作的进展情况，敦促大家把需要完成的内容抓紧完成。如果在预定的时间段不能完成，就要考虑拆分成小项，以便于跟踪进展。

跟踪会议记录是一件持之以恒才能见到成效的事。开始的时候，总会有人不重视，不放在心上。如果这种状况持续的话，那么以后有没有这个形式都无所谓了。会议记录不起眼，却又很麻烦，即使写了，也不一定会有人看，即使有人看了，也不一定照着做。但如果因为这个，就觉得它不重要了，那是一种损失。坚持做好会议记录，并进行跟踪和反馈，会推动团队工作破浪前行。

上述会议环节是每次会议都应该考虑的，下次会议也会根据上次会议召开，如此循环。而对整个会议

考虑周到全面，做到整体规划，有头有尾，环环相扣，就能对会议的掌控游刃有余。相反，如果对系统把握不好，缺乏相应的思考就会虎头蛇尾，使会议效率大打折扣。就像下面案例中的“战士型”开会模式，一个企业如果总是采取紧急会议的方式，时间一长，什么事情都不紧急了。



【案例 2-2】

“战士型”企业的开会模式

张扬的老婆潇潇在一家快速消费品公司上班。公司总裁在创业初期抓住市场机遇，实现了企业的快速成长，这样的“战士型”企业，在广大的地域分散作战，要求管理简化、指令清晰、步调一致、反应迅速、集中精力奋勇作战。

随着企业规模的扩大，当企业营业额增长到 10 个亿的规模时，已经在全国建立了 30 多个分支机构，一支 500 多人的工作队伍。然而，企业的管理方式并未从原先小规模的状态中调整过来，尤其是在开会这件事上——老总在总部的时候习惯随时要求高管来开会，高管们也不得不“听宣上奏”。

会议一般情况下只有一个小时左右，有些在外地出差的分公司经理，即使有三四个小时车程，也得终止工作往总部赶。实在没有办法赶到的，也需要在分公司参加视频会议。

这样的会议，事先并无规划，议题和思路都在老总一个人的脑袋里，会议内容常常“跑偏”。参加会议人员的计划被打乱，对会议的内容也无法提前思考，往往会议结束了，他们还是摸不着头脑。这家公司的高管曾经大倒苦水：“下班后开会，一谈就是四五个小时，开到深夜是常事儿。”这样下来，人乏马困，连白天工作的精力都被消耗不少。

(资料来源：根据相关资料整理)

二、缺乏有效沟通

一个企业内部工作信息的传递速度将直接影响企业各部门工作效率的提高。信息的传递越快、越丰富、越准确、越充分，工作的效率就越高，失误率也会随之降低。虽然我们都知道沟通的重要性，但在实际工作中，往往不能够很好地去沟通，或者不能够积极主动地去沟通。会议相关信息的传递发生障碍，将阻碍会议组织方和参与方的信息交流，相互之间容易产生误解。组织会议的目的之一就是集合众人的智慧解决问题，如果会前没有顺畅的沟通，就会影响会议的召开，甚至影响会议中问题的解决，最终导致会议无效。

在会前需要做到提前与参会人员有效沟通，以便使参会人员有所准备，这样既能体现对参会人员的尊重和重视，又可以提高会议的效率。



【案例 2-3】

古代皇帝“开会”

在专制时代，“开会”也是一种展示和炫耀权力的机会。秦始皇建造的阿房宫，是专门用来举行朝会的富丽辉煌的前殿，是规模极其宏伟的大会堂。据说“东西五百步，南北五十丈，上可以坐万人，下可以建五丈旗”，“可以坐万人”朝会的殿堂，象征着这位用武力“并一海内”的中国第一个大一统帝国的最高统治者的无上威权。刘邦取得天下之后，儒士叔孙通为他设计了朝会的礼仪，经过多次演习之后，举行了正式的朝会，在极其严正肃穆的气氛中“开会”，贵族群臣无不“振恐肃敬”，没有一个人敢喧哗失礼的。唐代诗人卢纶的《皇帝感词》诗所谓“山呼一万岁，直入九重城”，就反映了朝会隆重庄严的气氛。

皇宫朝会常常有礼仪大典的性质，但是也往往以议政作为主要内容。于是开始出现了“会议”的说法。汉代朝臣“开会”有确定的日期，称作“会日”。司马迁在《史记·平津侯主父列传》中曾经说道，汉武帝时，丞相公孙弘“每朝会议”，都只是一一分析诸事原委，预想出各种可能，让皇帝自己进行决策，“不肯面折庭争”，决不和皇帝直接发生正面的争执。他曾经和公卿大臣事先协商，有了一致的意见，但是一到朝堂上，看到皇帝的脸色，却又违背原先的约定，以顺应天子意旨。“尝与公卿约议，至上前，皆倍其约以顺上旨。”可见，这种“天子与公卿议”“天子问群臣议计”

“上令公卿列侯宗室集议”的所谓“会议”，往往“会”而不“议”。如东汉学者蔡邕《独断》卷上所说到的，每当行政有“疑事”的时候，即“公卿百官会议”，看起来似乎是采取了群议、集议的形式，但是最终的决策，实际上还是定于帝王一己，并不能改变政治决策专权独断的性质。到了明代，甚至经常发生因为在“廷议”“廷辩”时有违“圣意”，以致用“廷杖”的方式严刑惩处言官，杖责于殿阶之下，往往当廷毙命的情形。

（资料来源：根据新华网相关资料整理）

从案例中我们可以看到，古代虽然都有朝会，皇帝召群臣议事，但是这种朝会都是由皇帝说了算的，从时间、地点、参与人，到最后会议的拍板决定，臣子们能够发表的意见少之又少，根本谈不上沟通。事实上，现在仍旧有一些企业，在开会时不顾员工的感受，依靠强大横行霸道。

三、不遵守会议约定

我们通过会议来商讨和决定群体的事务和行动，若要持续有效，必须靠适当的机制来平衡和协调群体与个人之间的权责关系。以明确的规范和程序作为工具，会议才能真正集智广益、拓宽言路、凝聚共识，才能导致行动，产生实效。因此，大多数会议在开会前就已经同与会者确定了会议的各项安排，如会议时间、会议地点、与会人员、会议内容等，大型会议还

会在会前发布会议通知、会议手册等。但是，如果程序不当或操作不当的话，一些霸道的做法会导致会议的效果大打折扣，如随意变更时间或地点、不服从会议组织者的安排等。

（一）随意变更时间或地点

开会前确定开会的时间和地点是会议进行的重要一环，确定了时间和地点与会者才能做好参会的准备。如果随意变更会议的时间和地点，就容易造成会议的混乱，乃至影响会议的效果。这一点张扬深有体会，他在学生时代就曾犯过这个错误，最后影响了活动的顺利进行。





【案例 2-4】

张扬的代价

张扬在大学的时候是学校学生会主席，由于近期学校要举办“雷锋日”系列活动，需要动员学生行动起来，发扬雷锋精神。张扬接到学校通知后，就马上决定组织学生会干部开会布置这项工作，张扬没有和其他几位学生会部门负责人沟通就根据自己的空余时间定在了周三的晚上，并由办公室主任小张通知了。

结果，在周三的白天就有两位部门负责人因有课而请假。张扬觉得是自己太莽撞了，就和其他四位部门负责人商量了一下，重新把开会时间定在了周五的晚上，让小张做了详细的解释，重新通知了一遍。

但是眼看开会的时间要到了，张扬的同学周五要来，所以张扬又一次变更了时间，把会议推迟到了周六晚上，这一次张扬并没有做出任何的解释。结果周六是休息日，同学们回家的回家、上街的上街，请假的短信一个接一个地发到小张的手机上，眼看下周学校的活动就要展开了，张扬没有办法只有把学校的活动往后拖延了两天，为此张扬还受到学校领导的批评。

（资料来源：笔者根据调研资料整理）

张扬所做的事情相信是大多数负责人经常会遇到的事情，作为学生会的负责人把会议时间连续变更了两次。开始是由于自己没有与他人沟通商量而独断地

确定了会议时间，好在张扬及时纠正了错误，经过沟通后变更了时间。可没想到张扬又因为自己的私事再次变更了时间，而且选在了同学们休息的时间，最后导致工作安排推迟，大大影响了工作进程。

在选择开会时间的时候，应当确保决策者和绝大多数参与者能够出席。可以提前征询，供参会者选择时间。考虑会议召开期间的自然因素，如气候、季节，以及会场的设备，当地的通信与交通等情况，以免不可抗力因素出现后，受消极因素的影响，与会者无法安心开会。下面的巧技能列出了一周和一天中各个时间段的特色，可以据此决定会议召开时间，避开常见的问题。

巧技能 5

科学拟定会议召开时间

一周工作节律

加拿大心理学家麦吉尔大学教授德比·莫斯考维茨曾画出了一幅一周工作节律图。根据她的研究，人们在一周之内从事不同任务，其效率会有很大不同。

- ◇ “非诚勿扰”。周一适合布置、分派本周的任务、规划，设定目标，不适合处理矛盾。因此，周一可安排例会，但不适合安排重要办公会议。
- ◇ “牛仔很忙”。周二效率最高，可安排专题研讨会，解决工作中难啃的骨头。
- ◇ “超人总动员”。周三思维活跃，心情较好，适合制订战略决策，是高层召开重要会议的最佳时机。

- ◇ “黎明前的黑暗”。周四人变得最通融，可交流思想、解决争议，适合召开座谈会、总结会。
- ◇ “胜利大逃亡”。周五人易冒险和过激，一般应少开会。

一日工作节律

- ◇ 一般来说，上午人神清气爽、注意力集中，适合开会。随着时间的推移和工作对人精力的消耗，下午人的耐心和专注性被渐渐地消磨，需要快速得出结论的会议最好安排在下午。也可考虑把午餐融入会议之中，午餐开会既有优点也有缺点，共享食物是联系人们之间感情的一种方法，会议与午餐结合在一起强调了人的社交性，在充满民主氛围的会议上发给与会者一些茶点、果盘就可以起到活跃气氛的作用。
- ◇ 会议召开的时间点不易在上下班前后半小时。因为这时人的注意力也较为分散。哈佛时间管理理论认为：开会的时间可以采用“零数效应”。人的生物钟在整点的时候会提醒自己的作息安排，把会议召开的时间设定为整点后 10~15 分钟这样的零数时间，便于整点时人本能地提醒自己做下一项工作，这样大大地降低了迟到的概率。
- ◇ 如果会议需要较长时间，则应在会议中途安排休息。不同会议类型决定了会议时间的长短，大型会议一般会期不宜超过 2 天，专题会、研讨会可 2 小时左右，总结会通常约略短至 1 小时

左右，例会短小精悍，以 10 分钟左右为宜。据心理学家测定，成年人能集中精力的平均时间为 45~60 分钟，超过这个时间，人最容易精神分散，超过 90 分钟则普遍感到疲倦，所以应把握好每一次会议时间。

(二) 不服从会议安排

对于与会人员而言，不服从会议安排就是霸道的一种表现。《国语·鲁语下》记载：“昔禹致群神于会稽之山，防风氏后至，禹杀而戮之，其骨节专车。”大禹在会稽之山召集各部落首领举行会议，因为防风氏迟到，就被大禹处死了。这表明，在文明初期，“会”已经有了严肃的纪律。当然，今天倒不会因为迟到而被处死。但是不服从会议的安排，的确是非常不礼貌、不理智的行为，会严重干扰会议的正常进程，也会影响自身的形象。以下案例中的王教授就做了一个非常不好的示例。



【案例 2-5】

傲慢的教授

张扬报名参加了一场题为“项目管理中的沟通”的行业研讨会，这场会议是项目管理协会主办的。参加会议的除了像张扬一样的项目管理工作外，也有项目管理协会邀请的各高校教授，意图从学术和实践两方面探讨项目管理中的沟通问题。会议设置的是圆桌会议，并将高校和企业的人员安排坐到一起，方便讨论。

但是这场会议真的是张扬参加过的最糟糕的会议了！这倒不是因为会议安排有问题或会议内容华而不实，而是因为一位傲慢的教授。

王某是南方一所知名高校的教授，在项目管理的研究上小有名气，南方只要有与项目管理相关的会议都会邀请他，奉为座上宾。这次在北京召开的会议，也邀请到了他。

距离会议开始还有 10 分钟的时候，大多数人都已经到场了。张扬一桌正兴奋地讨论着，因为好几个人都听说过同桌的王教授的鼎鼎大名，对接下来的会议讨论十分期待。王教授走入会场，看到自己的席位卡在张扬一桌就拉下脸来，当着所有人的面大发雷霆：

“你们是怎么安排的？我是特邀嘉宾！是××大学的王××！不给我安排专门席位也就罢了，现在还让我和一群凡夫俗子坐在一起，赶紧给我换位置！”一旁的会务人员没有办法，只得重新安排他的座位，将他和业内某知名企业高管安排在一起。

张扬一席遇此变故，心里都十分不满，没想到传说中的王教授是这种人。真是“见面不如闻名”！

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

会议发展至今，已经成为一门系统的学问，各项会议往往都会制定相应的规则。比如，联合国专门制定了《大会议事规则》，对各种会议及会议中出现的各类问题制定了相应的议事规则。“会议方面的百科全书”——《罗伯特议事规则》对会议讨论有非常精

巧且实用的安排，自 1876 年问世后，其重要性立即为人们所认识，影响迅速扩大，被广泛接纳为各类会议的议事准则。

巧技能 6

罗伯特议事规则——12 条基本原则

- ✧ **动议中心原则。**动议是开会议事的基本单元。

“动议者，行动的提议也。”会议讨论的内容应当是一系列明确的动议，它们必须是具体、明确、可操作的行动建议。先动议后讨论，无动议不讨论。
- ✧ **主持中立原则。**会议“主持人”的基本职责是遵照规则来裁判并执行程序，尽可能不发表自己的意见，也不能对别人的发言表示倾向。（主持人若要发言，必须先授权他人临时代行主持之责，直到当前动议表决结束。）
- ✧ **机会均等原则。**任何人发言前须示意主持人，得到其允许后方可发言。先举手者优先，但尚未对当前动议发过言者，优先于已发过言者。同时，主持人应尽量让意见相反的双方轮流得到发言机会，以保持平衡。
- ✧ **立场明确原则。**发言人应首先表明对当前待决动议的立场是赞成还是反对，然后说明理由。
- ✧ **发言完整原则。**不能打断别人的发言。
- ✧ **面对主持原则。**发言要面对主持人，参会者之间不得直接辩论。

- ✧ **限时限次原则。**每人每次发言的时间有限制(如约定不得超过 2 分钟);每人对同一动议的发言次数也有限制(如约定不得超过 2 次)。
- ✧ **一时一件原则。**发言不得偏离当前待决的问题。只有在一个动议处理完毕后,才能引入或讨论另外一个动议。(主持人对跑题行为应予制止。)
- ✧ **遵守裁判原则。**主持人应制止违反议事规则的行为,这类行为者应立即接受主持人的裁判。
- ✧ **文明表达原则。**不得进行人身攻击,不得质疑他人动机、习惯或偏好,辩论应就事论事,以当前待决问题为限。
- ✧ **充分辩论原则。**表决须在讨论充分展开之后方可进行。
- ✧ **多数裁决原则。**动议的通过要求“赞成方”的票数严格多于“反对方”的票数,弃权者不计入有效票。

第二节 需要掌控会议系统和细节

一、会议系统的沟通

会前要把握住会议系统中的每一个环节,避免失

误。不管在会议中担任什么样的角色，如果对会议有系统性的思考，就会做到对会议心里有底，自信满满。如果发现对哪一环节有不明白的，迅速找人协助，相互沟通，大大提升会议工作的效率。



【案例 2-6】

认真的小琴

张扬的公司要召开项目总结大会，职能部的王琴主要负责会议文件材料的整理工作。会前王琴进行会议有关信息的搜集，为会议议题的确定及会议材料的形成做好准备。年度大会的工作报告非常重要，包括一定时期的工作总结、体会或经验，对目前情况的分析和下一步工作的思路、要求及具体措施等内容。

为此，王琴有针对性地、广泛搜集一段时间以来各方面工作的进展情况。会议期间王琴认真做好会议记录，力求会议记录准确、完整，忠于发言人的原意，并进行会议发言录音和录像。为了使会议信息尽快传递给与会者，她及时编写会议简报，使会议达到良好的效果。会后王琴认真编写会议纪要，作为与会代表贯彻执行的依据，推动会议精神的落实。她还搜集齐会议期间的文件材料，及时整理有关会议文件，为会议文件的归档打下基础。王琴大会期间的表现赢得了大家的一致好评。

（资料来源：笔者根据相关资料整理）

把握好会议系统的沟通，整个会议就成功了一半。王琴就是一个有心人，从会前、会中到会后，她都把会议的每一个环节做好，做到了弱却有心。

会议是一个复杂的系统，会议组织方在会议召开前，要制订详细的会议工作计划和会议日程安排，保证每一环节都能做到没有疏漏。如确定会议的形式、选择会议的时间地点、研究会场如何布置、商榷出席的人数、安排出席者的席位、是否准备出席者的名签、是否安排与会者接送的交通工具、是否安排与会者的住宿、是否发出了会议通知、确定视听工具、准备会场周边的位置图、是否要求与会者准备资料、确定相关材料、是否安排了会中休息时或会后的娱乐项目并做好事先通知，等等，这些都需要事先做好完备的规划。

开会地点的确定非常重要，在确定开会地点时，首先要考虑与会人员能否轻松方便地到达会场，会场附近有没有必要的公路、铁路、航空交通路线，会场地点是否适合举办其他的活动、展览或者短途旅行，会场所在地是否安静，附近是否有住宿场所，安全状况如何，会场使用时间是否合适，会场在会议期间是否可用，会议设备、住宿场所的相关设施在会议期间是否可用，等等。

其次要考虑会场大小。如会场坐席数目是否合适，会议室的大小能否给与会人员提供舒适的参会环境，各会议室布局是否合理，能否让参会人员都能毫不费力地看到讲话人员，会场设置能否让与会人员轻松地会场里自由移动，等等。

最后要考虑会场设备。如会议室类型是否齐全，会场内是否有礼堂，是否有供举办分会使用的小型会议室，会场内是否提供投影仪、电子书写板、文具等，会场能否提供无线网络接口，能否提供复印和传真服务，能否提供笔记本电脑或台式计算机，能否提供小吃、茶、咖啡、正餐，素食主义者、严格素食主义者和有特别饮食需要的人的饮食需求能否得到满足，会场能否提供足够的停车位，会议室通风是否良好，有没有安装空调，身体有缺陷的参会人员的特殊需要能否被满足，等等。



巧技能 7

会场布置模板

会场风格	何时采用	何时禁用	其他备选
环形风格	<ul style="list-style-type: none"> 小组成员较多 需要分组讨论 需要小组互动 使用影音设备 	<ul style="list-style-type: none"> 会议室太过拥挤 人员少于 15 人 	教室风格 V 形风格
教室风格	<ul style="list-style-type: none"> 每组人数可由房间大小确定 使用影音设备 焦点是主持人 	<ul style="list-style-type: none"> 需要小组间交流 会议室过于宽敞 	U 形风格 V 形风格 环形风格
U 形风格	<ul style="list-style-type: none"> 小组成员不多 自由讨论形式 使用影音设备 	<ul style="list-style-type: none"> 会议室空间有限 参会者数量众多 需要小组讨论 	教室风格 V 形风格 会议风格
V 形风格	<ul style="list-style-type: none"> 小组成员较多 相关发言人员愿意来回走动 使用影音设备 	<ul style="list-style-type: none"> 需营造私密但温馨的氛围 	U 形风格 环形风格 教室风格
会议风格	<ul style="list-style-type: none"> 与会人员不多 需要分组讨论 正式会议且与会者之间较为熟悉 	<ul style="list-style-type: none"> 会议室空间充足 影音设备占据空间 发言人有发挥余地 	教室风格 U 形风格

二、会议细节的沟通

会议系统就是由一个个细小环节构成的，在会议沟通系统过程中，细节犹如机器的关键螺丝钉，一旦散落，机器就会瘫痪。一个优秀的团体，既要看到“森林”系统，也要看到“树木”细节。既要埋头干活，事成于细；也要抬头看路，事成于意。工作的一切原本都是由一些小事、一些细节构成的，决定成败的必将是微若沙砾的小事、细节，细节的处理在沟通中起到画龙点睛之笔。



【案例 2-7】

器材准备

公司准备在本市的希望大厦召开大型的新产品订货会。参加会议的有本单位、外单位的人员。总经理让秘书部门负责安排，会上要放映视频资料，进行产品操作演示。而公司没有放映机，租借放映机的任务交给了行政人员小郑。会议召开的时间是 8 月 9 日上午 10 点整，而资料放映的时间是 10 点 15 分。小郑打电话给租赁公司，要求租赁公司在 9 日上午 9 点 45 分必须准时把放映机送到黎明大厦的会议厅。9 日上午，会议开幕前，大家正在紧张做着最后的准备工作。小郑一看表，已经 9 点 50 分了，放映机还没有送到。小郑马上打电话去问，对方回答机器已送出。眼看着各

地来宾已陆续进场，小郑心急如焚。

(资料来源：根据互联网资料整理)

- 思考：
- (1)假如你是小郑，对接下去可能发生的各种情况，应该如何处理？
- (2)假如放映机在 10 点 10 分还未送到，你将马上向总经理报告还是擅自决定调整会议议程？
- (3)向总经理报告后，你还应该做些什么？
- (4)召开大型会议前各种准备工作、各类视听设备应提前多少时间安排？
- 表 2-1 是某大型会议的工作筹备计划，在召开会议时，可参照该表，查看需要做的工作有哪些，并及时检查是否有遗漏的项目。

表 2-1 某会议工作筹备计划

序号	相关工作	完成时间	负责人	联系电话	备注
一、会议通知发放					
1	会议签报	11 月 17 日			
2	确定主讲专家名单	11 月 21 日			
3	确定培训日程安排	11 月 21 日			
4	会议通知印发	11 月 24 日			
5	地方主管部门(电子传输)	11 月 25 日			
6	重点企业通知(电话、传真、邮件、快递)	11 月 25 日			
7	所有主讲专家邀请并确认时间	11 月 22 日			
8	参会媒体邀请(电子报)	11 月 29 日			
二、参会代表确认					
1	参会代表回执确认	11 月 25 日			
2	媒体参会确认	11 月 25 日			

续表

序号	相关工作	完成时间	负责人	联系电话	备注
三、会议材料及相关资料准备					
1	会议代表证、工作证、手提袋设计	12月7日			
2	领导欢迎词	12月7日			
3	主讲人讲话稿及PPT	12月8日			
4	与会代表分组安排并指定班长				
5	主持人串词材料撰写				
6	会议新闻通稿撰写				
7	会议手册拟稿、印刷				
8	其他上会的会议材料准备				
四、会议准备工作					
(一)会前准备事项					
1	代表住宿安排	12月8日			
2	代表用餐安排、安防、医疗保障	12月8日			
3	专家接送车辆保障				
(二)会前会务准备					
1	会议布置准备(桌签摆放,纸、笔、水等落实)	12月9日			
2	会场坐席图准备				
3	主席台上就座领导确认				
4	签到台设置及签到工作方案				
5	签到用品准备、摄影摄像、速记落实				
6	录音落实				
7	代表住宿协调				
8	代表用餐协调				
9	代表接送站协调				
10	会议桌签打印、指示牌安排				
11	会议指示牌制作				
(三)会场布置及相关工作					
1	各会场音视频设备的调试与会议期间控制、会议指示、桌签摆放,签到处、贵宾厅布置与接待准备	12月11日			
2	会议资料运输、装袋安排				
3	会议新闻通稿打印、电子版发出				
(四)会议期间工作					
1	报到当天参会代表接待	12月11日			

续表

序号	相关工作	完成时间	负责人	联系电话	备注
2	会议签到、核实签到用品、制作签到表	12月11日			
3	专家接待、媒体参会接待				
4	会议现场会务、音乐及设备、分组座谈协调				
5	会议代表住宿协调				
6	会议用餐组织协调				
7	会议车辆保障				
8	会议宣传报道				
(五)会后相关工作					
1	提交会议照片、会议通讯录、会议录音与速记	12月19日			
2	提交媒体报道的相关材料				
3	会议材料汇编编辑、排版(初稿)	12月23日			

另外还有一些会议参与方需要考虑的问题，总结下来有以下事项。

(1)提前中断手头的工作，让大脑从工作中脱离出来，同时给自己一个休息的间隙。

(2)会议前想想：这是个什么样的会议？主题是什么？议程是什么？自己扮演什么角色？要达成什么样的目的？还有什么可以取得的附加值？与会人员有哪些？老板重视程度如何？同事重视程度如何？对自己的工作有什么作用？如果有必要，不妨在草稿纸上将这些问题列出来，一一答复以整理散乱的思维。

(3)提前通过对会议的说明和定位，明确自己要做的的事情，根据这些事情整理一些要用到的资料：PPT、文档、要用到的数据资料整理件、样品、移动存储、连接线、纸、笔等。把所有的东西放在一起，用一个

文件袋或其他便于携带的东西装好。

(4)如果需要发言，这时候可以默诵一下自己要说的东西，可以在草稿纸上列一个备忘提纲以免疏漏；如果需要解决问题，把问题及其衍生矛盾写出来以便会上一提出求解；如果自己希望得到更多信息，那么根据会议的主题和议程，想想自己要了解些什么。

(5)大脑中飞速想象整个会议的过程，再次整理资料，确定没有遗漏。

(6)提前 2 分钟，去趟洗手间，喝点水润润嗓子，向会议室出发。

第三节 明确自己在会议中的角色

会议是团队沟通的形式，并非一个人的独白，是人际间的互动，至少是一个信息双向专递的过程。这一过程包含信息发布者和信息接收者两类角色，在会前，明确自己在会议中属于哪类角色至关重要。

一、信息发布者的角色

会议中信息发布者就是会议上需要参与讨论、决策或对运作情况进行评估的人。作为会上参与讨论或

发言的与会者，会前需要明确会议的目的，了解参加会议的人，重视会议的重点。当然在信息发布者中有一个角色非常重要，就是会议主持人，会议主持人是会议成败的灵魂人物，会议的气氛在很大程度上就是依赖于主持人的风格。

（一）参与讨论或发言的与会者

1. 明确会议的目的

会议的信息发布者在发送信息前要认清会议的目的，如果没有目的性，只是随意地在会议召开的时候提出要求，会议的效果自然就大打折扣。



【案例 2-8】

迷茫的软件部

张扬公司准备研发一款专门针对项目管理的软件，开发部门召开了一场会议，汇报正在做的软件测试。按照进度，测试已经进入第二轮，可是赵经理突然提出需要增加一些需求，这些新需求必然会导致软件研发的延期。赵经理并没有给出具体的时间表，因此软件部对此感到茫然，不知道下一步该如何去做。令人遗憾的是，赵经理软件部的工程师也并未主动与赵经理沟通，其结果可想而知。

（资料来源：根据互联网资料整理）

上述案例产品部门主管作为会议的信息发布者在会前没有和研发部门明确会议的目的，而是在会议中

突然提出“需要增加一些需求”，这样的会议效果可想而知。

2. 了解参加会议的人

作为信息发布者在会前了解信息接收者的工作经验和工作背景、知识专业背景、迫切希望，就可以在准备的时候游刃有余，在会议中有的放矢。有些信息发布者往往会忽略这些，只准备和会议目的有关的内容，不关心信息接收者是否具有差异性、听不听得懂、枯燥不枯燥等，从而导致会议的效果差强人意。



【案例 2-9】

学者的无奈

某高校教育学院邀请一名国内知名学者来做学术报告。该学者是国内心理学领域学术研究的知名人物，在做报告之前这位学者并没有事先了解参与这次报告的人员都有哪些，只想当然地认为是学院的老师参加。结果参会人员有一半以上是学生，都是慕名而来的，学者准备的都是学术语言，学生听起来晦涩难懂，整个学术报告下来，除了参会的老师和一些有学术背景的同学听得津津有味，其余同学表示没有听懂，还有的同学在打瞌睡。

(资料来源：笔者依据调研资料整理)

上述案例中的学者如果会前了解一下参会人员的特点，想必会取得令人满意的结果。

(二)会议主持人

会议主持人是主持会议的人，依照会议规则维护秩序，保证会议议程的顺利进行。会前一旦确定了自己是主持人的角色，首先要明确作为会议主持人的职责。一般会议主持人的职责有：营造和谐的氛围；遵照议程进行会议；激励和控制会议的成员；正确总结讨论内容；减少与议题无关的争辩与讨论；在讨论中保持中立的态度；要尊重少数人的意见。明确了自己的职责后，在会前还需要提前懂得一些小技巧，这里总结如下。

(1)注意会议召开的时间是否合适，确定好时间后严格遵守会议的开始时间，不迁就迟到者。

(2)准备在会议开始的时候对会议议题的要点做一些简要的说明。

(3)提前把会议议题的进行顺序与时间分配预先告知与会者。

(4)提前想着引导大家在规定的时间内做出讨论，应该如何引导，需要会前结合议题提前准备和会议中随机应变。

(5)如果必须要延长时间时，一定想着必须在征得大家的同意后再明确延长时间，这个需要会上随机应变。

在公司里，会议是最能体现同事之间相互关系的场合。在这一场合里，作为职场达人不仅要做好自己的本职工作，更要细心观察，通过会议摸清同事的喜好和同事之间的关系，帮助自己在职场上游刃有余。正如下面案例中所提的蔡蔡，通过会议的各项准备，

既了解了公司目前的运营情况，又大大提升了自己在公司的人缘。



【案例 2-10】

会前做好准备，提升职场人缘

总经理助理蔡蔡是公司公认的好人缘，她是和张扬同一时间进入公司的，两个人经常一起去食堂吃午饭。

张扬很羡慕她的交际能力，希望有一天能像她一样，在公司上上下下都很受欢迎。这天，在吃午饭的时候，张扬忍不住问起蔡蔡：“你是用了什么方法，搞定公司几十号人的？”

蔡蔡闻声一笑：“最能学到职场知识的场合是什么？”张扬还真不知道，摇摇头。“是会议。”蔡蔡回答道。“不会吧，会议上只有那些让人昏昏欲睡的议程、那些空洞无物的报告、那些上纲上线的争吵，能有什么好学的？”蔡蔡神秘一笑：“学不到东西，只能说你的‘段位’不到。你听我给你分析一下。”

“其实，职场里只有打酱油的人，没有打酱油的事。就拿会前准备来说吧，领导让我通知大家开会。首先，我要先向领导请示一下：会议主题是什么？哪些同事要参加，今天在外面见客户的几位要参加吗？要我通知大家准备什么材料呢？我订1个小时的会议室行吗？以上几个问题，我已经记忆到可以脱口而出的水平了。在得到领导的答案之后，我差不多就心中有数了。

接下来发会议通告，当面或电话确认，预订会议

室，准备投影仪和 PPT 等，这些活儿里也大有文章。比如，在向某同事传达官方的正式通知后，左右张望确保四周无人，然后压低声音说：‘下午的会议，总经理很想听听你关于这个项目的想法，我提前给你打个招呼，你要早做准备呀。’这么做不仅让对方有了准备，使会议高效运行，以后就是找对方办事也容易得很啊。

会议开始前，我会去检查投影仪和 PPT，但这可不是唯一要做的事。总结来说就是：手上忙着调机器，嘴上忙着打招呼，心里却要眼观六路。比如：

✧ 谁和谁总是坐在一起，更重要的是谁和谁永远不会坐在一起。

✧ 大家和领导对这场会议的认知一致吗，如果不一致，你怎么帮助领导调整大家的思路？

✧ 大家讨论公司里的什么话题？公司眼下的热点问题是什么？

✧ 大家关注什么话题，或者说大家重视什么？股票、房子还是教育？

✧ 哪些同事最重要？领导是特别守时的人，还是不太有时间观念的人？

大致就是这些方面，你就能把公司的核心业务和复杂的人脉关系搞明白了。这样说你总该明白了吧！”

“原来光会前准备就有这么多道道，难怪大家都这么喜欢你，我都想不到这些，每次开会就会傻坐着，听别人侃。”张扬感叹道。

（资料来源：根据互联网资料整理）

二、信息接收者的角色

在会议中，信息发布者与信息接收者这两种角色均缺一不可。但是即使两种角色都具备，信息接收者也并不能做到很好地聆听。也许大家会说了：“听别人讲话，谁不会啊？”但在听的过程中，常常因为这样那样的原因而没有听到会议的重点。卡耐基曾说过：“如果你希望成为一个善于谈话的人，那就先做一个善于倾听的人。”听与说同样具有魅力，在会议中要做一名好的信息接收者，在会前需要学会一些基本的技巧。

（一）与会者

1. 认真阅读会议的有关材料，做到心中有数

做一个有心的信息接收者，就要在会前把议题看清楚，充分思考，充分准备。把与会的各项内容、环节、注意事项等烂熟于心，做到心中有数。在某研究团队的学术讨论会上，A同学由于在会前几天忙于各种学生工作，没有熟悉本次学术讨论会要讨论的内容，也没有准备需要自己讨论的一些资料，所以该同学在会上不知道其他人在说些什么，也不知道应该讨论些什么。

2. 会前准备好做记录的物品，养成随时做记录的习惯

从小学开始学习知识起，老师便无数遍地叮嘱我们“好记性不如烂笔头”，要求我们将课上的重点在书本上留下笔记。在学校里时，这些笔记成为我们攻克

考试的重要武器，而在多年后再次翻开那些记录时，我们会不禁感叹：“啊，原来我还学过这些东西呀！”做记录可以说是在老师的苦口婆心下养成的有助于好好学习的习惯。一般而言，人的注意力有限，因而聆听者在听的过程中，养成记录重点的习惯，将听到的重要信息随时记录在纸上，注意力自然就集中在会议内容上了，“走神”的大门也就关闭了。除此之外，做记录还能够帮助聆听者在事后回顾会议的重点和要点、会议的细节。所以准备好做记录的笔、笔记本、录音笔等十分重要。

3. 会前保持开放的心态

在会议中，作为信息接收者将自己的心封闭起来是大忌，试想一个没有开放心态的人如何在会议中全神贯注、把握住所有重点，所以在聆听会议时切记要避免成见、经验主义和自大。所以在与会前保持开放的心态和宽广的视野，有一颗向前人和其他文化群体虚心学习的心是尤为重要的。

（二）会议记录者

会议记录者是会议中特殊的角色，传统的观点认为记录者是会议中最简单的角色，其实不然。会议记录者是会议中仅次于会议主持人的角色。因为一名好的记录者不仅能认真倾听发言，而且能准确陈述听到的内容，同时记录好每项发言而无遗漏。

1. 预先拟定记录大纲

会议记录并非毫无计划、没有准则地做笔记，而是根据事先拟订的纲要来写，防止遗漏重要事项。比如，

常见的会议记录思路为：记录会议过程中达成的共识、支持理由和反对意见；分派工作的详细情形和完成日期。

2. 完整记录会议决定

一场会议最重要的就是通过讨论最终达成的会议决定，这是会后采取相应举措的依据。

3. 重点记载会议要点

如果将会议过程原原本本地记录下来，很浪费时间，所以可以先记载会议要点，保证不遗漏会议主旨。而对于一些不太重要的话可以用记号标注，会后补足即可。而与会议内容无关或重复的话，完全可以不记录。这样既节省了时间，又使会议记录更加简练。

4. 进行会议录音

在较短的时间内，记录大量的文字是非常吃力的事情。如果方便的话，可以将会议内容进行录音，防止自己遗漏重要会议内容。同时，录音还可以用来在会后补足会议细节，完善会议记录。

5. 会上职责

除了要记录会议内容，会议记录人员还有其他的会上职责：要及时指出令人困惑的发言，请其解释清楚；适时做出总结，协助讨论并确认会议内容；会议结束时，同与会人员确认会议重点事项，并对错误进行修正。

6. 修订并发放会议记录

会后要对会议记录进行重新整理，并尽可能维持在 1 页之内，方便他人阅读。尽早向与会人员发放会议记录，可以起到二次提醒的作用，有助于敦促大家落实会议决定。会议记录常用模版如表 2-2 所示。

表 2-2 会议记录常用模板

会议时间	2017 年 3 月 20 日 下午 2:00	会议地点	公司会议室
会议主持	总经理	记录人	小郑
与会名单	张扬 蔡蔡	请假人员	× ×
会议主题			
会议内容：			

第三章

会中沟通巧技能

会议的目的是解决问题，但是往往因为会议中沟通不畅，导致会议常常不能够顺利举行。掌握会议中的沟通巧技能，提高会议效率，是会议沟通的核心问题。

如此会议，哪有效率？



第一节 强而不霸的表现及会议效果

会议中，不论是会议组织方还是会议参与方，相对强势的一方对处于弱势的一方，应当竭诚做到平等、尊重，强而不霸，保障会议的顺利进行。

一、高度注重会议“硬件”：议题、主讲人、会务安排

会议沟通中，主办方一般在会议开始前通过邮件通知、发放会议手册等方式，向与会者告知本次会议的各项事宜，包括会议目标、议题、议程安排、主讲人安排等。会议的日程安排和议程安排往往是围绕会议的目标和议题来进行的，在确定日程安排和议程安排时，主办方还需要事先就与会人员进行整体了解，通过专家指导、和主要与会人员沟通等方式，保证会议整体安排得当。

在确定主讲人后，应当事先就演讲内容和演讲方式等方面达成共识，保证演讲切合主题且吸引眼球。此外，还要注意一些细节的处理，如主讲人是否同意录音、是否需要特殊设备、最终确认是否出席等。主讲人按照会议主题自行确定演讲主题，或者由主办方提供话题范围。在演讲中，演讲者也要根据会议现场

的情况，适时调整语速、演讲内容。

为了使会议顺利进行，大型会议主办方的会务人员通常分为会务组、文件组和生活组等三类，负责会议的不同工作(如表 3-1 所示)。比较小的会议上，人员设置则比较简单，一个会务筹备组包揽全部会务工作。

表 3-1 会务人员设置

会务人员分组	职责
会务组	筹备方案拟订与会议通知
	与会人员签到
	会场安排与布置
	会中议程管理
	经费预算、管理与使用
文件组	起草领导讲话和会议文件(如开幕词、主持词、闭幕词等)
	提供会议交流资料与日程安排手册
	会议记录(包括文件整理和录音等)
	会议纪要和会议简报等宣传资料的撰写
	会后文件管理
生活组	与会人员接送站、食宿安排
	医疗与安保服务

二、注重与会者的切身感受：内容、环境、细节

营造良好的会议氛围，是主办方的职责所在。这不仅需要精心准备会议内容，还需要在外在形式上下工夫，确保在时间安排、环境布置等细节处理上不会出现纰漏。

会议上最常出现的问题就是拖沓，明明能够迅速解决的问题却拿出来讨论，使会议变成了“文山会海”。毛泽东同志曾说过：“会是常常从早上开到晚上，没有话讲的人也要讲一顿，不讲好像对不起人。

总之，不看实际情形，死守着呆板的旧形式、旧习惯，这种现象不是也应该加以改进吗？”在开会过程中，讲话者可以针对受众适当修改自己的发言；随时与台下观众互动，给他人发表意见的机会，并对他人的意见做出反馈。讲话者不仅要讲重点，还要把重点讲明白。与会者了解了讲话的内容，被讲话内容所吸引，才是成功的会议。

巧技能 8

建立会议共识五步骤

会议召集	<ul style="list-style-type: none">◇ 开展项目评估◇ 使用评估结果确定合适的利益攸关者代表◇ 确定会议程序与内容◇ 决定是否开展建立共识程序◇ 确保得到权威人士的授权
角色与职责分配	<ul style="list-style-type: none">◇ 指定各方人选，如召集、沟通、协调、记录、主持、专家等◇ 设置关于候补代表和观察员的规则◇ 形成书面的日程安排、基本规则、工作计划、项目预算◇ 确定与代表人和社区的沟通方式
会议讨论	<ul style="list-style-type: none">◇ 讨论要公开、透明◇ 需要时引入专家判断◇ 设置小组委员会◇ 通过讨论寻求团队利益最大化◇ 头脑风暴的发言不作为承诺◇ 设置专业调解人来引导对话◇ 只使用一份统一文本来与异见方沟通◇ 根据需要修改议程及原则
达成协议	<ul style="list-style-type: none">◇ 以书面形式寻求一致同意◇ 以有条件的承诺书来处理不确定的风险◇ 采取协商的决策程序◇ 所有协议均采用书面形式◇ 与所有利益攸关者保持联系，并将协议决定传达下去

续表

促使各方兑现承诺	<ul style="list-style-type: none">◇ 与所有利益攸关者沟通，确保他们同意协议内容◇ 签署书面协议表达支持◇ 将协议提交决策人◇ 如决策人否定，则重新召集讨论◇ 监督审查执行过程
----------	---

(资料来源：《打破罗伯特规则》)

会议主办方要营造良好的会议氛围。会场整体布置一定要符合会议主题。大型商务会议重点是宽敞整洁，而以社交为目的的会议，如聚会、年会，其会场布置就应当主打温馨或热闹。再有就是桌椅的摆放，是使用圆桌还是使用长桌，会对与会者产生不一样的影响。会议当天还要进行会场布置的确认，保障各项工作的良好运行。

从与会者的角度来看，对细节的关注也是尤为重要的，这会让与会者获得便利的同时，也感受到主办方的贴心关怀。这就需要主办方推己及人，如果自己是与会者，自己需要什么样的服务。工作人员还可以在会场布置完毕以后，以与会者的角度体验整个会场的服务，查找疏忽、遗漏之处。以提供贴心服务为目的，为与会者营造良好的会场气氛。比如在迎接与会者时，要确定迎接规格、组织欢迎队伍、树立接待标志、清点抵达名单、安排献花、握手欢迎等。



【案例 3-1】

裁员风波

潇潇的公司经营遭遇困难，遂决定裁员。按照裁

员部署方案，共计裁员 200 人。但是被裁员工情绪激动，经常去人事部闹情绪。人事部高经理决定与生产中心的华副经理及各科长召开临时会议，以期迅速完成裁员任务。

高经理发言：

“我先通报一下裁员的工作情况：截至今天，我们已经书面告知 200 位员工终止合同，但来结算的员工才 29 人。现在距离合同到期不到一周，而且马上就要元旦放假。不来结算的员工已经在相互串通了，继续这样下去有酿成集体事件的危险。

我现在有几方面的工作需要大家的支持：第一，在座的各位都是公司的中高层领导，要带头做好裁员的解释工作。我看到好几位班长和科长遇到员工质问，就推给人事部，这是不对的。裁员不只是人事部的事情，人事部只负责解释裁员是合乎劳动法规的，但毕竟缺少与一线员工的感情联系，要鼓动员工完成裁员手续，还得靠大家和一线班组长的努力。第二，要采取责任制，各部门管理人员承担自己部门的裁员劝导工作。现在裁员进入困境，主要原因就是在这一点上做得不够。各部门各级管理人员都要主动走近员工，动之以情晓之以理，劝导员工尽快到人事部结算。

有人问如何劝导员工，我认为首先就是要讲清楚公司遇到的客观困难，获得他们的理解；然后讲裁员名单制定和经济补偿确定的程序，强调过程的公正、公平、合法，最后要安抚员工情绪。”

这时，华副经理打断了高经理的发言。

华副经理：“高经理，你不了解情况。咱们公司大部分员工都是相互介绍来的。前几年招工困难，要求各级管理人员介绍和担保自己的亲戚、朋友进来，现在又要我们劝说他们走人，公司又没有一分钱的额外补偿。我也知道公司有难处，可你让我们怎么开口？”

陈科长：“我老婆和表妹都被裁员了，这两天老婆一直骂我没本事，我没法劝她来签字，只能管住她不和别人串通，我实在没脸去劝其他员工。”

李科长：“主要是公司除了法定补偿也没别的，连路费都不给，何况现在离春节还早，这时候裁员让员工感觉自己是招之即来挥之即去，大家反感。如果公司规定提前结算有额外补偿，事情应该会好办些。”

田科长：“我们的客户 A 公司裁员也给了额外补偿，这个方案我觉得可行。”

高经理这时忍不住插话了。

高经理：“给额外补偿？这不是跟公司讨价还价吗？我们有没有反省过，自己的工作做到位了没有？是不是真的尽心尽力去给员工们做思想工作了？”

会议最终不欢而散，只是碍于高经理的面子，大家口头答应再去做员工的思想工作。

（资料来源：根据《管理沟通案例》（杜慕群）相关内容整理）

从案例中我们看到，这场裁员会议的失败是源于高经理的一意孤行。针对公司裁员出现的问题，高经理一味地指责他人，将问题推给生产中心管理层，不顾生产中心管理层和基层员工的处境，不关心他人的

切身感受，甚至对他们提出“额外补偿”的建议置若罔闻。高经理不光不能设身处地为他人考虑，还强硬推行自己的措施，最终导致会议失败。如果高经理能够事先了解透彻裁员问题的根源，并本着商议的心态召开这次会议，也许事情就不会这样了。

三、巧妙应对会议“突发事件”

会议上常常会有一些突发事件发生，应对这些突发事件最有效的方式就是进行突发事件的预先计划。通过突发事件预先计划，可以规避或应对大部分意外情况的发生。比如，天气突变、突发火灾、与会人员突发疾病、设备故障及与会人员超出计划等问题，都需要主办方在制定会议方案时考虑到，一旦有突发事件发生，就立即启动应急预案，保障会议有序进行。

但是这并不意味着主办方能考虑到每一件事的发生，正所谓“智者千虑，必有一失”。在这种情况下，如何应对突发事件，就成为影响主办方服务质量的重点。处理好突发事件，不仅仅要以会议顺利进行为目标，还应当考虑与会人员的感受，及时做好沟通工作。比如，需要与会人员协助转移，就应当由主办方向与会人员解释转移的原因、转移的地点及转移顺序等，让与会人员充分理解主办方采取的措施，防止误会的产生。在 1921 年 7 月召开的中国共产党第一次全国代表大会中，就曾因为法国搜查人员介入这一“突发事件”，而将会议地点从上海法租界转至嘉兴南湖一艘游船上进行。



【案例 3-2】

安全转移却丢了电脑

张扬前两天参加了一场关于商务沟通的会议，因为是自己母校牵头举办的，会议通知一经发布就在朋友圈刷屏了。会议当天，与会人员非常积极主动，不停地有人登记。甚至还有一些之前没报名的人员慕名而来参加，全然不顾“议程已满”的警告。会务组的杨经理得知后，启动了在突发事件计划会议上深思熟虑过的会议室转移程序。

会务组毫不慌乱，很快行动起来，向与会人员就该事件进行了解释。同时，原会议室与新会议室都安排了服务员，会议室的门上和会议通知牌上都已经张贴了通知。只间隔了 3~4 分钟，差不多 50 名代表就被成功引领到大楼另一端的会议室里了。没有人被拒绝参加会议，所有代表都安置好了，演讲者和与会者都很高兴。

会议马上要开始了，一切看似井然有序。然而 IT 租赁公司的技术员告诉杨经理，在原会议室放置的投影仪不见了。没有投影仪也就没办法开会了，只得另送一台设备来。会议只好推迟了半小时，与会人员对此纷纷表示不满。

案例中，主办方面对突发事件没有慌乱，会议室更换工作进行得井井有条，然而却忽略了会议设备的看管。不仅要赔付租赁公司的设备，还耽误了会议召开时间，让与会人员纷纷产生不满。

第二节 弱却有心的表现及会议效果

会议中，相对弱势的一方面对强者，应当妥善处理自身角色，并充分发挥自身特色，做会议上的有心人。

一、时间掌控

会议主办方对于时间的掌控主要体现在发布明确的会议日程安排。与会人员对时间的掌控主要体现在两方面，一是不迟到、不早退；二是不在会议上拖延时间。要做到第一条是比较容易的，给自己预留充足的时间到达会场即可。而要在会议上掌控时间则比较难，与会者在针对议题展开讨论时，由于岗位、年龄、专业和价值观等的差异，对同一问题往往做出不同的判断，提供不同的解决方案，这时与会者就有可能各执己见、据理力争。这是讨论深入的迹象。而当意见趋于一致时，主持人可以适当终止争辩。否则，针锋相对的双方互不相让，争得面红耳赤，既影响了时间，又妨碍了下面议程的进行。这时，对时间的掌控就显得尤为重要。

主办方可以通过制定会议议程或主持人的引导等

方式，适时控制会议进程。而作为会议的参与者，与会人员也要注意控制发言时间，尽量减少与议题无关的争辩与讨论。发言尽量简明扼要，避免发言多而无重点。讨论时也要注意内容和发言长度，避免拖延时间，降低会议的质量。与其他人互动时，要明确对方的真实意图。当对方转移视线或开始跷脚，就表示你该停止“长篇大论”了。

巧技能 9

控制 22 分钟的会议时间

1. 制定 22 分钟时间的会议时长

谁规定所有的会议时间需要花半个小时甚至一个小时？这有何数据依据支持？当然没有。其实，这点时间留给人们去阐述、辩论自己的观点显然是不够的，也不可能所有的会议在 22 分钟之内搞定。但你可以尝试尽可能将会议时间控制得越来越短，而不是越来越长。

2. 有个共同的议程

有个明确目标的议程将会使会议锦上添花、有的放矢。可以考虑在白板上写出议程的内容，同时加粗相应的关键点，由此不断提醒大家我们这个会议需要达到什么样的目标。

3. 提前 3 天发送邀请和相关必读内容

虽然这可能是会议组织者的负担，但这能为组织者尽可能降低成本。千万不要让会议变成“大家尽可能地先了解文档中的内容，然后必须提交相应的作业”等这种情况。

4. 准时开始

会议准时开始的这种情况发生的几率有多少？实际情况是几乎没有。你可能会说，部分情况可能是由于程序没有设置足够的提醒时间的问题。当然纯粹依靠软件是不靠谱的，建议可以使用便签等“土办法”。同时 22 分钟的时间对于个人而言，可以当作是缓冲休息的时间。

5. 站着开会

舒适的椅子会让人“变懒”，而同时站着开会能提醒大家目标是不是需要说明或补充。同时，你需要保持自己的观点，如有必要请保持沉默，将它留到会议外去单独处理。

6. 记得带纸笔

如果你承诺会议会在 22 分钟之内搞定，那么就没有必要带其他无关的物品。纸和笔会让你的头脑清醒，也有利于分工：一个人讨论问题，另外一个人记录。

7. 同时禁止带手机

理由同上。

8. 注意：记录所有话题的相关的反馈

如果是个会议，那必定有人会担当组织者的角色，记录所有应该注意的点。同时，反馈中可能会有“支线”等情况发生，应该避免这些话题不会离会议本身的议题太远。

9. 尽可能快地发送会议记录

22 分钟并不长，但你应该尽可能快地发送相关的

会议记录，组织并计划下个会议。

(资料来源：《打破罗伯特规则》)

二、话题选取

邓小平同志曾指出：“不开空话连篇的会，不发离题万里的议论。”话题的选取最能够体现会议的主题，是一场会议的灵魂所在。会议中，主持人通过发言引导会议进程，与会人员通过发言表达自己对议题的观点。一场成功的会议，需要主持人和与会人员的共同努力。

对于主持人来说，话题的选取需要三步走：明确会议目标与议题；熟悉掌握会议流程与议程安排；为可能发生的争执制订行动计划。在确保话题讨论不脱离会议主题的同时，引导会议在议程计划范围内顺畅进行。

对于与会人员而言，话题的选取要注意：不发违反社会主流价值观的言论，不发离题万里的言论，不发空话、套话和重复性言论。发言应当对推动会议深入讨论产生积极作用，针对议题提出自己的新思路、新见解。



【案例 3-3】

避免充满形式主义的会

20 世纪 20 年代，苏联诗人马雅可夫斯基在报纸上发表《开会迷》，尖锐讽刺了那些以“开会”为专业的

官员，得到了列宁的赞赏。列宁说，我们确实处于永无止境地老是开会状态中，应当指出这是很糟的状态。20 世纪 50 年代，中国艺术家马三立的相声《开会迷》，也讽刺了同样的现象。又过了 30 多年，邓小平同志也传达了这样的清醒的意见：“现在有一个问题，就是形式主义多。电视一打开，尽是会议。会议多，文章太长，讲话也太长，而且内容重复，新的语言并不很多。”“形式主义也是官僚主义。”其实，以“开会”为形式的形式主义、官僚主义，长期以来并没有得到有效的清理。

（资料来源：根据互联网资料整理）

三、特色展示

在当今社会中，随着新生代人群占据越来越重要的位置，个性化、特色化日益凸显。与其说我们强调个性的彰显，不如说我们更希望看到的是在符合社会组织规范的情景下，自身特色的展示。如何得体展示自身特色就成为我们在沟通中要加以重视的问题。

以沟通方式的选择为例，有的人天生口齿伶俐，善于口头表达，选择面对面交流能够更好地达到沟通目的；有的人写作能力强，能够妙笔生花，用白纸黑字更能有效地传递信息；还有的人数理逻辑无人能及，口头和书面表达能力却很不足，那么专心把事情做好，让人看到成果也是不错的出路。

在会场中，自身的特色处理不好，往往成为社交

的绊脚石。要么是一直默默无闻像个木偶一样待在会场，要么像只聒噪的蝉过度表现自己，这都不是正确展示自身特色的途径。合理展示自身特色需要两点：一是要有特色；二是会审时度势。第一点很明了，如果你连区别于其他人的特色（主要指对会议讨论内容独到的见解）都没有，就无谈特色展示了。更多的人是栽在了第二点上，有好的见解不要捂着藏着，也不要霸占全场只容得下自己的一家之言。既要展示自身特色，又不要引起与会人员的反感，这才是在会场中得体展示特色的正确示范。

会议组织者为了充分发挥与会人员的特色，常常采用“圆桌会议”的形式。所有的与会者，不论身份、不分级别地围桌坐下，大家就一个主题进行讨论，所有的与会者对这个问题发表自己的意见和假设，但是不能对其他人的观点进行评论，彼此之间没有阶层，没有权威，不受束缚。把“圆桌会议”作为团队学习、进行深度会谈的一种组织形式，从而达到相互学习交流的目的。



【案例 3-4】

圆桌会议

“圆桌会议”是指一种平等对话的协商会议形式，与会者不分等级围圆桌而坐（如图 3-1 所示），每个人都以平等的身份参加会议。这种会议形式来源于英国亚瑟王的传说。传说中，亚瑟王是 5 世纪时不列

颠的首领，他有超人的本领，率领族人抵抗撒克逊人的入侵。亚瑟王召集骑士开会时，不分上下席位，围着圆桌而坐，于是有了“圆桌会议”（Round-Table Conference）一词。



图 3-1 圆桌

关于亚瑟王和圆桌骑士的传说虽然有着各种各样的版本，但圆桌会议的精神则延续下来。第一次世界大战之后，这种形式被国际会议广泛采用。这种“圆桌会议”表示与会者一律平等，因而成为国际和外交会议的一种形式，主席和各国代表的席位不分上下、尊卑，更好地体现各国平等原则和协商精神。到今天“圆桌会议”已成为平等交流、意见开放的代名词，是国家之间以及国家内部一种重要的协商和讨论形式。

圆桌会议的基本规则如下。

1. 角色对等规则。角色对等是指与会成员发言权的平等、表决权的平等和决策权的平等。圆桌会议的扁平化特征表明与会成员之间废除了等级制，在会议实施过程中，自始至终保持一种平等身份来参与会议的各项议程。

2. 议事不议人规则。即使是人事会议，也要预先发给大家客观实际的调查材料，让大家根据工作需要，提名相对适合的人选，而不是把重点放在议人上，尤其不能放在议论人的缺点上。

3. 非人数优势规则。圆桌会议不能轻易按照少数服从多数的原则裁决，因为它不会让人心服，而且结论也常常错误。“真理往往在少数人手里”，这话是对的。重在弄清楚每个方案的利弊，尽可能做到以理服人。

4. 非决定规则。不是每一个圆桌会议都要做出决定，即便是这个圆桌会议开得很成功也可不做结论。圆桌会议容纳激烈的论争，可以下次会议继续讨论而不做出决定。做出决策看起来好像可以平息会议中的纷争，甚至还可以舒缓对任务的不确定性所产生的紧张，却可能产生了自以为任务有进展的假象。

在应用圆桌会议时，要把握圆桌会议的实质。是不是圆桌会议，不取决于会议桌的形状，而是取决于会议组织形式的内涵。要本着发扬民主平等、知识共享、充分交流、科学决策的精神开好圆桌会议。

四、交往沟通

会议兼具信息传递和社交功能，我们除了通过会议进行沟通交流、解决问题和获得资讯外，还可以通过会议结交新朋友，拉近与他人的距离。有的会议甚至直接将情感交流作为主要目的，如联谊会、茶话会、招待会等。

在进入会场并落座后，会议可能还没开始。这段空白的的时间，其实就可以用来与周围的人交流。如果周围是不太熟或不认识的人，双方可以先互相了解一下，如工作岗位、工作地点等，或者聊聊天气、交通，拉近彼此之间的距离。如果是熟人，可以借这段时间聊聊各自的近况，深入探讨一些问题，增进彼此之间的感情。

在会场休息间歇，可以与周围的人或主讲人沟通。双方就会议内容交换一下意见，或者讨论一下接下来的议题。如果发现对方与自己分歧很大，也不要不理对方或无所作为，可以向对方解释自己的观点或去理解对方观点的合理性。即使不能减少双方的分歧，也不要与对方发生激烈的争吵，损害双方之间的感情。

在会议上认识的新朋友，可能会在未来为自己提供新的工作机会或行业资讯，帮助自己在本行业立足。当然，交朋友不仅是为了利益，也是自身进行社会交往的需求。即使对方并不能为你提供什么好处，多一个朋友又何乐而不为呢？



【案例 3-5】

会议上认识的朋友

张扬前几天参加了一场主题为“项目可行性分析”的行业会议，这次会议对张扬来说可谓收获满满。他不仅学到了项目可行性分析的新方法，还结交了几位志同道合的同行。

这当然主要是得益于张扬最近对会议沟通技巧的学习，尤其是上次公司同事蔡蔡的经验传授，他学着从细节入手，去与会议上的同行进行交流。

会场布置是小圆桌，一桌五个人，都是同一行业的年轻人。张扬入座时，人还没来齐，两个先到的在低声聊着天。他跟两位同行打了招呼，就顺着对方的话题聊了起来。聊了不多会儿，剩下两位同行也先后入座了。张扬见状，就提议大家建个微信群，方便以后联系。之后，张扬邀请各位进行自我介绍，进行初步的了解，顺便暗暗记下几位同行的资料。

很快会议就开始了，在几位教授发言之后，中间有半小时休息的时间。张扬主动提出帮同桌的几位拿果盘，回来后又同他们一起探讨教授们的发言。有两人表示自己公司采用过某教授提到的方法，但是效果并不显著。张扬对这个很是感兴趣，就有意引导话题，了解为什么效果不显著，是方法本身有问题，还是操作上出了问题。全桌对这个问题进行了深入的沟通，每个人都提出了自己的见解，整个交谈过程很愉快。

下午有一个模块是以桌为单位，共同解决项目可

行性分析中的某个问题。因为有了上午的讨论，在其他桌还在沟通磨合时，张扬一桌已经进入状态了。每个人各司其职，负责主持的、控制时间的、记录的，讨论很热烈。最后全桌一口气提出了 3 个较为合理的解决方案，成为全场表现最好的一桌。

会后，张扬也没忘了这几位同行。他常常在微信群里分享行业资讯，大家经常一起聊天，有时也会组织私下的郊游、读书会等。前几天，张扬提到自己面临职业发展瓶颈，和领导沟通有问题。微信群里立马跟他讨论开了，有给他支招儿的，有安慰他的，还有个同行直接表示自己公司刚好有一个空缺，可以挖张扬过去。张扬很荣幸，自己能遇上这么一群好朋友。

第三节 需要了解的主要差异及应对

我们每个人学习不同的专业知识，在公司处于不同的岗位，具有不同的文化背景，性别和年龄不同，在价值观、信仰等方面也会存在诸多差异。这些差异使得我们在兴趣爱好、语言表达及思考问题的方式等方面产生了区别。有的人不喜欢交谈时和对方靠得太近，有的人喜欢在会场高谈阔论，有的人只喜欢用电

子邮件和同事沟通……个体之间的差异是客观存在的，会议中常见的差异有岗位差异、年龄差异、专业差异、性别差异及文化差异等。如何正确认识这些差异，并采取相应的解决方式，是会议沟通的关键。

一、岗位差异及应对

处于不同岗位的人所产生的认知会有很大的差异。有句俗语说得好：屁股决定脑袋。不同岗位的人，思考的问题、想解决的困难、想达成的结果都有所不同。有人曾总结道：HR 在绩效面谈时告诉你，我们来谈谈心；老板告诉你，虽然现在给的工资少，但是将来上市后可以给大家分股份；服装店店员告诉你，这是今年春夏最流行的款式，你穿上真好看；理财经理告诉你，钱存在银行跑不赢“通胀”，要买基金学炒股。这虽然是比较贬义的一种描述，却生动地表现了人们在不同工作岗位上产生的认知不同的现象。与处于不同岗位的个体进行沟通时，应当认识到对方与自己的差异，对沟通内容进行细化，明确自身立场与对方立场的不同，并做好沟通闭环，确保信息有效传达。



【案例 3-6】

无效会议

销售部杨经理临时召开了一场会议，出席会议的有四位下属，分别是小张、小王、小李和小陈。人到

齐后，杨经理向大家表达了会议的主题：“今天我们来讨论兼职顾问的管理方式，大家谈谈自己的想法。”

小张说：“我们在各区域的兼职顾问应该有个组织，加强相互的交流和沟通，这样才能增强凝聚力。”杨经理回答道：“目前我们没有精力做这个事情，这个先放放。”

小王提到了一点：“应该多给兼职顾问创造一些专业上提升和交流的机会，这样他们才愿意给我们提供长期的服务。”杨经理追问道：“关于这点你有什么具体的计划吗？前提是，不能增加公司的成本。”小王没想到这么多：“这个……”

小李也提了自己的看法：“可以请一些初级的顾问，他们经验不太丰富，但从业热情高，对收入也不会太计较，有利于我们降低成本。”但是杨经理并不同意，“我们服务的都是世界 500 强公司，使用这些初级顾问风险太大了。”

小陈补充道：“可以找一些小顾问公司做我们的挂牌服务商，这样我们就不用每次再派人过去，可以大大降低差旅成本。”杨经理也不太满意，因为“他们羽翼渐丰，会抢我们在地方的客户”。

众人的提议被杨经理一一驳斥，会议室一阵沉默。

杨经理有些生气了：“我就知道，没有人认真动脑子想过这些问题。”杨经理顿了顿又说道，“既然如此，我来谈谈自己的想法……（30 分钟过去了）对于这些，大家有什么意见吗？”

会议室又是一阵沉默。“好，那就这样，散会。”

会议结束，四位下属沉默着走出会议室。

(资料来源：根据互联网资料整理)

案例中，杨经理与下属的会议沟通方式很奇怪。按正常的沟通，他应该提出自己的计划，让大家提出不足之处，共同完善。如果他对自己的方案有自信，即使大家提出不同意见，自己也有能力说服。正是因为担心这一点，所以先否定每个人，等大家接受到他隐藏的“潜台词”（你们说的都不对，说了也没用），才提出自己的方案。这位经理心理层面真实的感觉是自己平时没有得到足够的尊重，认为员工不认同自己，内心深处也在怀疑自己是否有能力坐在这个位置上。

如果这个经理人希望与员工实现正常的沟通，希望大家一起来完善自己的方案，他应从内心深处接纳自己，即使自己的能力有所欠缺，但坐在这个位置是事实。真实地接纳自己首先要正视自己的不足，提出自己的方案，也提出自己的困难，明白指出哪些方面需要大家的帮助，这样会议会有效得多。

对于不自信的经理，下属又该如何应对呢？要在平时的细节中去尊重并认可他。首先，无论领导的能力、为人如何，下属都不能说三道四，散布领导的“流言蜚语”，要管住自己的“口”，调整好自己的心态。其次，总结看看领导相比较之下更注重的方面，这种领导可能既关心过程又关心结果，但是其总有更为关注的方面，可以在这些方面事先准备一下。最后，工作要做到位，把事情一条条列出来，整整齐齐，依据

和资料及结论都要很清晰，领导想不起来的时候就可以去看文件，不用来问一遍又一遍。

二、年龄差异及应对

随着现代科技的迅速发展和社会环境的极大变化，新生代人群的网络运用能力和思维方式较前人而言有很大的不同，从而在会议沟通中也产生了障碍与困难。不同年龄段的人看待问题的方式、解决问题的手段和对问题的关注点都是有区别的。

会场中，年轻人更喜欢使用先进的视听设备，对新颖的言论具有更大的包容性，讨论时思维也更发散一些。而年长些的人群，更注重会场发言是否有条理、会议安排是否足够正式。同时，不同年龄段的人，对会场服务的需求也有所不同。不少年长之人需要人员协助操作视听设备，对医疗服务等也有较大需求，这都是需要重视的。因此，针对不同年龄段的与会人员，不仅要在会场服务上加以关注，也要在引导会议进程上加以重视。让不同年龄段的观点相互碰撞，增进了解的同时，也获得了看待问题的新角度。而不要互不理睬或互相贬低、争论不休。

以沟通语言运用为例。年轻人喜欢快速、明确的沟通语言，对于权威的态度与传统员工不同，他们可能不会因为职务级别而特别尊重上司，因而希望管理者的表达不绕弯子，特别是不打“官腔”，抵触“开大会”。如果在沟通过程中过多地强调自身的权威性，可能会产生反效果。所以以平等的地位简明、及时地

传达信息，令他们明白意图可以很好地提高会议沟通效率。

三、专业差异及应对

在大学里，我们学习不同的专业知识，用不同的方法探索这个世界的不同角度。有人学习文学，熟读各国经典，成为“感时花溅泪”的文人骚客；有人学习理学，对自己领域的公式、理论信手拈来，成为严谨治学的理论学家；有人学习艺术，琴棋书画样样精通。这个世界从来不缺乏某一领域的精英，却没有多少全能人才。对大多数人而言，专业的学习，不仅打开了我们通往本专业的大门，也关闭了我们学习其他专业知识的大门。在会场中，学习不同专业知识的人相聚之时，如何避免因专业差异带来的沟通障碍，成为了会议沟通需要考虑的问题。

在商务会议或学术会议中，一场会议中的人都是处于同一领域中或对同一领域感兴趣，这时与会人员就会很少有专业上的差异。但也有时候，会场中与会人员的专业差异较大，如公司年会或科学普及会议。这时，专业差异就应当引起主讲人的充分重视。在对本专业知识表述时，避免因专业用语、专业理论的使用，导致自己的发言晦涩难懂。正如老师向学生传授新知识一样，可以借助多种表达手法(如举例说明、实物观摩等)深入浅出，让学生加深对新知识的吸收能力。会议发言也是如此，面对一群可能毫无专业基础的听众，如何让他们听懂你的表述，需要主讲人对受

众具有充分的理解。可以借助受众感兴趣的话题、受众能理解的知识来进行本专业知识的讲述，协助听众更好地理解你的发言。



【案例 3-7】

听不懂你的专业话

销售部杨经理希望能引进一套新的系统，这需要领导的审批。于是公司针对这个问题召开了一场会议。

杨经理准备了关于该系统的详细的数据资料，并运用非常专业的语言介绍该系统的优越性，希望获得领导的认同与支持。杨经理在那里说得眉飞色舞、滔滔不绝，却完全没有注意到赵总越来越不耐烦的神情。当杨经理终于结束了他的介绍后，赵总也暗暗地深呼吸了口气。面对杨经理满脸期待答复的表情，赵总只回了一句：“这个还有待考虑。”

事实上，赵总是会计专业出身，对于技术方面的了解并不强，但杨经理却站在自己所擅长的技术角度来与领导进行沟通，领导自然听不懂，也就不能立即做出判断，更不能当场给予答复。

（资料来源：根据互联网资料整理）

在本案例中，杨经理虽然准备充分，却忽略了专业的差异，自己说的专业术语太多导致无法让领导听懂自己的表述，最后该会议自然是失败的。

四、性别差异及应对

性别不同给会议沟通带来的影响往往是两方面的：既有相斥的一面，也有相吸的一面。

在沟通目的、沟通习惯与沟通结果等方面，男性与女性之间都大不相同。在沟通目的上，男性说话、做事大多是为了解决问题，目的性较强；而女性大多是为了沟通感情，期望建立良好的关系。在沟通习惯上，男性喜欢先讲结果，很快抓住重点马上解决；而女性则强调过程，将事情从头到尾说起，最后再归纳出事情的结果及原因。在沟通结果上，男性注重宏观层面，只要目的达成，很少吹毛求疵；而女性则关注微观细节，要求细节全部都完善。

在与异性进行沟通时，应当理解对方的差异，并自我调适。否则，只能在沟通失效时，发出一句“女人来自金星，男人来自火星”的无奈感慨。由于先天生理结构的差异，男性和女性在沟通交流方式上天差地别，这种差别不仅造成了不少不良沟通，甚至矛盾与误会也应运而生。

但同时，我们也要意识到沟通中存在的“异性相吸”。性别的差异除了会造成沟通冲突外，还可以在沟通中达成互补。两个思维迥异的人在沟通中碰撞出新的火花。你有一个想法，我有一个想法，交换后每个人都有了两个想法。尤其是在工作场所中，我们强调“男女搭配，干活不累”，心理上对异性的好感，能够有效提高沟通效率。公司里的HR一般都是女性同

事担任，这就很大地发挥了女性在沟通中的细腻、温柔的特性。

五、文化差异及应对

在时间与历史的积淀中，五千年中华文明给中国人烙上了深深的中国印迹，而这些印迹也体现在中国人为人处世的方方面面。“含蓄”文化与长官意志在职场沟通中随处可见，“言多必失”“先说先死”“会上走形式，会下定大事”等便是最好的体现。

沟通的重要性不言而喻，然而身处“含蓄”文化氛围中的中国管理者们，对于沟通的理解更多的只能是靠“悟”，其中的痛苦只有自己知道。往往很多时候是“悟”出来了，却错过了机会。在开口说话之前，要谨慎小心，努力推敲弦外之音。很多时候心中有话不一定说出来，而要等着对方来猜；就算我们勉强说出来，也可能说得含含糊糊、不清不楚；而当我们说得很肯定的时候，对方就更小心了，因为说得斩钉截铁的话未必是真话。不了解的人，很难明白我们的真实意图，自然也就造成沟通障碍，因此要通过察言观色来沟通。

长官意志是个人权威的物化形式。在中国职场中，“一言堂”的现象并不少见，开会听领导发言、会后听上级吩咐是组织中的常态。在军事指挥中，长官意志能够保证军事行动有效、及时地开展，部队需要的是服从命令的好士兵。然而在职场中，长官意志就不是那么适用了。组织需要的是活力，试想一个死气沉沉、

缺乏创新的组织如何能够在市场经济的激烈斗争中脱颖而出？常言道“三个臭皮匠赛过诸葛亮”，一个人的智慧是有限的，“智者千虑必有一失”，沟通交流才能够得到提升，将那一“失”补上。因而在沟通中，领导者需要淡化自己的长官意志，既要有执行计划的魄力，也要有包容“忠言”的肚量。而员工应当理解这一文化现象，提高自己的情商，首先接住上司的积极或消极的语言，然后再寻求合适的时机与方式进行沟通。

来自不同文化背景的人，沟通起来会有比较大的障碍。在外资企业纷纷涌入中国市场之时，越来越多的中国人在外资企业中工作，中国商人与外国商人开展业务的情况越来越普遍，中外文化的差异往往影响着沟通效率。东西方文化差异如表 3-2 所示。

表 3-2 东西方文化差异

项目	West(US/Europe)	东方(中国等东亚国家)
逻辑	Linear(direct associations)	含蓄(绕圈子)
沟通	Direct, verbal	间接、含蓄
社会身份	Individual, independent	集体主义
同意/不同意	Argumentative, verbal	很难说“不”/非语言交流
是否守时	Start and end on time	时间灵活、不准确
尊重	Success, achievement	论资排辈、尊重智者
商业关系	Economics come first	关系社会
做决定	Distributed, proactive	领导最后拍板
时间视野	Short term	眼光长远
风险/消费	Risk-takers, spend	风险回避者/热衷储蓄

文化差异的确会引发沟通中的不愉快。多了解其他国家的文化习俗，避免因文化背景的不同而产生的误会和冲突，是跨文化沟通的重点。跨越文化差异需要开放和包容的胸襟，需要个体认同、尊重文化差异。这一点说起来容易，做起来却很难，很多人会抗拒文化差异，看不惯与自己的文化传统不同的东西。其实，从全球范围来看，中华文化只是人类文明的一个分支，大千世界，因为有差异，才异彩纷呈。只有当个体认同、尊重彼此之间的文化差异时，沟通才会更加顺畅。



【案例 3-8】

跨文化交流

张扬公司的上级公司是一家大型的跨国公司，在全球 50 多个国家都有自己的分公司，这些分公司的员工由中方和当地人共同组成。为了加强国内公司和国外分公司之间的联系，公司会定期安排国内外人员互访或进行人员轮换。总经理助理蔡蔡因为平时工作比较出色，而且有涉外工作经验，外语比较好，这次就被推荐到总公司负责招待西班牙同事，前来广州参加中西合作论坛。

会议开始前三天，蔡蔡向西班牙分公司秘书问询来访人员名单和行程表。因为时差关系，12 个小时后才获得资料，而且行程表只安排到他们去上海的时间，至于乘坐哪一航班、何时到达广州一概未提。蔡蔡再次向西班牙方确认行程，秘书只回复道：预计五天可

以结束上海的行程，至于何时到达广州，机票尚未预定。蔡蔡只好请行政部提前保留接待车辆和司机，并事先预定好酒店。

西班牙分公司一行两人到达广州后，日程安排也很松散。当蔡蔡向他们出示论坛日程安排并询问他们的参与计划时，他们表示：对参加哪些分组讨论没有明确的安排，对哪些话题感兴趣要根据现场情况而定。

论坛召开首日，蔡蔡和司机早早就到他们下榻的酒店等候，然而却迟迟等不到人。蔡蔡就给他们打电话，而西班牙人则表示，他们尚未吃早饭，并邀蔡蔡一同前往。蔡蔡提醒对方会议的日程安排在 8:30 签到。西班牙人说，他们那边的人平常习惯在 9:30~10:00 才开始办公，中国人将时间安排得这么早，与会的西班牙人很难准时到场。事实的确如他们所料，蔡蔡一行人 9:30 到达会场，发现签到处西班牙人才陆陆续续到来，预计 9:00 开始的西班牙合作分会场延迟到了 10:00 才开始。

上午论坛举行的两场推介和研讨会内容很枯燥，只是简单地放映了相关的介绍片和 PPT 就结束了，几乎没有留下提问和讨论时间，而参与的西班牙和中方人员似乎兴致都不高。西班牙人似乎不是很习惯正儿八经地坐下来与客户讨论事物。

午餐持续了两个小时，会上无精打采的西班牙人很快攀谈起来。按照行业、兴趣、商贸联系等凑成了一堆一堆，讨论彼此感兴趣的话题。原本是第一次见面，但是谈话过程中西班牙人会主动拉近关系，肢体

触碰非常频繁。按西班牙同事的说法，他们不光见到了所有预计要见的人，还认识了新的朋友。西班牙人的沟通模式往往更倾向于非正式、非严肃的场合，私下就问题交换看法并认识新的关系人，取得大概的一致，最后通过会议之类的方式进行确认。

(资料来源：根据相关资料整理)

西班牙人与中国人在沟通习惯上有诸多不同，这种文化的差异是无法消除的。要使双方沟通顺畅，就应该事先了解对方的文化习惯，并与对方进行充分的交涉，就会议安排达成一致。同时，针对文化习惯的不同，灵活处理会议中的沟通障碍，保障会议的顺畅进行。

第四节 扮演好自己在会议上的角色

会议沟通并非一个人独白，而是人际互动，至少是一个信息双向传递的过程，“一个巴掌拍不响”，只有你来我往才能够让沟通顺利进行。这一过程包含信息发布者和信息接收者两类角色：一个负责说；另一个负责听。这看似很简单，但是在实际操作过程中，却处处可能遇到障碍，说也说不好，听也听不懂。只

有信息发布者和信息接收者明确自己的责任，做好角色扮演，才能够保证沟通的顺畅，避免误解的产生。



一、信息发布者

会议中的信息发布者包括会议主办方的主持人、发言人，以及与会人员一方的发言人两类。

（一）会议主办方

作为会场中的会议主办方，不论是主持人还是发言人，都应当明确会议议题，并在议题范围内进行有

效发言，并同与会人员进行互动。具体来说，可以分为以下四点。

1. 信息发布及时、准确

信息的及时性和准确性对信息发布者，尤其是主持人来说非常重要。举例来说，如果会议中途需要更换主讲嘉宾，而主持人没有及时对主讲嘉宾进行介绍或介绍有误，这对于与会人员来说是极不专业的行为，也是对主讲嘉宾的不尊重。

2. 选择恰当的语言表达方式

恰当的语言表达方式主要体现在使用平和的语气、适中的语速及选用恰当的语句等方面。一个善于沟通的人应当根据谈话的必要性调整其声调的高低、急缓、强弱、轻重等，并在重点的前后两处稍停顿以引发对方的注意。平和的语气可以让与会人员产生被尊重、被重视的感觉，适中的语速能让与会人员听清自己的发言，选用恰当的语句表述可以不冒犯他人。

3. 发言内容符合会议主题

每场会议都会有相应的主题和会议议题，会议的目的是为了通过与会人员的会议沟通来解决问题。如果你在会议上的发言和会议的主题无关，那么你的发言对会议来说就是无效的，既不能推动会议的深入讨论，又容易引起他人的反感，给人一种腹中空空的不专业感。如果在会议中太注重细节，一味地东拉西扯，信息接收者可能会觉得不耐烦。心理学研究表明人的注意力只有 10 分钟，如果一个人在 10 分钟内没有抓

住对方的注意力，那么他就没有兴趣再听下去了，即使之后的内容再重要，对他来说也不过是没有意义的废话。因而作为信息发布者必须先理清此次会议的重点，在会议开头就能抓住信息接收者的注意力。

4. 重视与他人互动、讨论

信息发布者在合理有效发言的同时，还要重视与他人的互动、讨论，针对他人的反馈随时进行发言的修改。比如，别人表示感兴趣时，你可以针对发言继续进行深入探讨，而当别人明显表示出不耐烦的态度时，你就应该及时修正发言内容或终止发言。要知道，会议沟通不是只有一个人的发言，而是一群人的集体智慧的碰撞与交汇。



【案例 3-9】

匆忙的张总监

销售部杨经理手下的头号销售骨干小李签下了一个占公司业绩指标 10% 的大单，这个单子是与客户持续合作一年的落地项目，需要生产部的全力配合。然而生产部的反应让小李十分不满，屡次直言事业部内部矛盾、部门间配合不力等。眼看项目筹备进入最关键的人员招募，小李很是心急。他在未经杨经理认可的前提下，擅做主张把牵涉该项目的同事都留下来开会。

下午 5:45，会议室坐了满满一屋子人，赵总开场即表示一会儿要去医院探望岳母，无法参与很久。杨经理遂示意小李介绍此次会议的目的。小李直奔主题，

说招募工作如何紧急、需要生产部如何安排、实现怎样的目标等。还没说几句就被赵总打断了，赵总表明完全不知道项目情况，不知如何配合，其他人员也顺势表明完全不清楚状况，并且本职工作已经很繁重，无力配合该项目。

这让杨经理感觉很没面子，他严厉地质问小李究竟项目是怎样的情况，现在进展到什么程度。本来项目就庞大且复杂，整个过程的方案就长达二三十页，再加上赵总和杨经理的质问，小李心急之下语无伦次。面对小李的各种争论、指责一发不可收拾。赵总当场发怒拂袖而去。杨经理丢下一句“大单好不容易签下来却做不了，笑话”，也出了会议室。一屋子人见势默然散场，只剩下小李一个人呆呆地坐在会议室里。

(资料来源：根据相关资料整理)

不可否认，案例中签下大单的小李具有积极的工作态度和较强的责任心，但是他在沟通中却犯了诸多大忌。首先，会议召开前没有做好充分的准备。会议没有征得领导的同意，也没有让与会人员充分了解项目，就匆忙召开了这次会议。其次，小李作为会议中的信息发布者，虽然讲清楚了会议的目的，但是没有针对会议目的进行合理的发言，也不能解决会议中来自他人的质询。最终导致会议失败。

会场中常常会出现不同特色的与会人员，影响会议的正常进程。面对这种情况，需要主持人灵活应对。



会场常见五“动物”及应对措施

	特点	应对
“蝉”	讲了很多才进入主题 讲得太模糊，没有具体事例 拒绝倾听	探寻、总结其发言： 善意提醒关于程序和时间的限制 带入他人发言
“鲨鱼”	言语攻击他人 总是给予消极、否定的意见	非语言方式打断 重申会议的重点
“驴”	过于敏感 防卫心理强 不能站在别人的立场看问题	突出讨论双方的贡献
“兔子”	发言速度快 对别人的发言没有耐心 急切结束会议	肯定他人发言的贡献 解释会议议程
“螃蟹”	开会时做其他事情(接电话、打瞌睡等) 私自组成小团体讨论 发言脱离主题	短暂沉默 示意集中精力 暂停会议，中场休息

(二)会议与会人员一方

很多时候，会议的与会人员也需要对发言者做出回应或参与讨论，这就需要与会者把握发言机会，积极发挥自己的影响力。总结来说，主要有以下几个方面。

1. 时间要趁早

成年人能集中精力的平均时间为 45~60 分钟，而且会议效果是在递减的。根据研究，在会议开始的 5 分钟内发言，影响力最为显著；在会议开始的 15~20 分钟之间发言，效果减半；再之后的发言，效果会更差。因此发言最好在讨论的开始就说出来。

2. 提高频率

提高影响力还有一个方式，就是提高发言的频率。虽然发言频率和发言质量不一定直接相关，但是一定数量的发言也能留下印象。当然如果发言质量较高的话，那么给他人留下的印象将会更加深刻。有人总结出了会议中个人影响力指数公式：

$$\text{个人影响力指数} = \frac{\text{被接受的意见数量}}{\text{个人提出的意见数量}}$$

可以看出，被接受的意见数量越多，个人影响力越大。

3. 时长适度

参与讨论或发言时，一定要控制个人发言时间。不要滔滔不绝、长篇大论，这样不仅影响了别人的发言，还容易让整个讨论陷入“一言堂”，导致会议效果不佳。不要故意去扮演会议的焦点，更不要哗众取宠、争取眼球。牢记“一个创新的火花胜过无数平庸的闲聊”。

4. 不要打断他人

会议参与者不等发言人将话说完，就随意打断对方的话，不停地提问或质疑，会招致说话者的反感。这样不仅显得自己没有礼貌，而且还会打击对方说话的积极性。在会议过程中的发言要注意“度”，过于消极或积极都是阻碍会议进行的绊脚石。

5. 内容吸引人

发言除了要言语流利、时长适度，还要保证发言逻辑清晰，内容对他人有启发。如果只是说些“不错”“挺好”或“我不清楚，问问别人吧”，这样的

话基本上没什么用，这样说也很容易让自己变得没有存在感。一定要注意自己的话要言之有物，自己对某个问题的确有独到的见解。而不是为了发言而发言，否则容易引起他人的反感，给人留下“腹中空空”的感觉。最好的发言，总是结构完整、主旨明确的。

6. 正确对待他人的评判

在发言完毕后，通常会有与会人员进行提问或评价。在这一互动环节中，发言人要正确对待他人的提问或评价。学会认真倾听，从对方的角度去看待问题；承认别人对你的客观评价，不去做无谓的争论；平等交流，不要对他人的提问或评价抱有防卫心理或优越感。

发言可以遵循以下顺序：委婉地陈述意见，点出所要陈述意见的重要性，以论据支持论点，整合所陈述的意见，并引导与会者响应。如果可以，在会议开始前演练自己的发言并录音，找出发言中不足的问题。在每次会议后，可以对照表 3-3 所示的个人会议参与度评价表，评价自己在本次会议中的表现，并查找不足的地方，加以改进。

表 3-3 个人会议参与度评价表

项目	选项
发言频率	A. 刚好 B. 太频繁 C. 太少
发言长度	A. 刚好 B. 太短 C. 太长

续表

项目	选项
发言逻辑清晰程度	A. 清晰 B. 逻辑混乱
表达能力	A. 口齿清晰、语速和音量适中 B. 有待改进
发言内容的质量	A. 对他人有一定的启发 B. 无价值
对他人意见的反馈	A. 很客观 B. 态度模糊 C. 批评过度
与会态度	A. 尊重他人，观点明确 B. 态度软弱，容易妥协 C. 态度强横，固执己见
个人贡献	A. 提出了一些有价值的见解 B. 没什么贡献 C. 争论过多，影响了会议进程
他人对自己的评价	A. 有人很认同我，并与我交换了联系方式 B. 没什么存在感 C. 有人明确不认同我的观点，并上升到私人的敌意
这次会议有什么收获	A. 学到了很多新观点、新思路 B. 结实了一些新的朋友 C. 自己发言质量很高，提高了个人影响力 D. 以上各项都有 E. 没有什么收获
需要改进的地方	A. 语言表达能力 B. 发言质量 C. 对他人的态度 D. 其他_____

二、信息接收者

信息接收者同样可以分为主办方和与会人员两类。

对于主办方而言，接收到的会议信息来自与会人员的会议讨论。这时，作为信息接收者的主办方要做的有两点：一是做好会议讨论资料的收集与整理工作，如会议发言录音、会议内容记录等；二是会议内容再加工，包括针对发言观点进行提炼总结、引导下一步讨

论、会议内容宣传及会议内容整理归档等。

对于与会人员而言，接收到的会议信息包括主办方发布的信息和与会人员的会议发言。作为信息接收者的与会人员同样需要做好两方面的工作：一是听从主办方的各项会议安排，保守会议机密，遵守会议纪律，协助会议顺利进行；二是对接收到的信息及时做出反馈，认真听取对方发言并能表明自己的观点，为会议进程贡献自己的智慧。

三、角色相交织

沟通是一个人际互动的过程，沟通双方的角色并非固定不变，而是时时在变。事实上，不论是主办方还是与会人员，其在会议沟通中扮演的角色往往是相互交织的。

他们不仅是信息发布者，同时也是会场中的信息接收者。最初的会议组织者作为信息发布者发布信息，在沟通过程中同参与者沟通，变为新的信息接收者。同样的，会议参与者在会议中除了要获取组织者发布的信息外，还需要根据会议的目的和重点，准备好适宜的问题或发言，角色转化为信息发布者。

在这个过程中，最重要的就是处理好发言和倾听的关系。时刻牢记，会议中的你，是集发言和倾听于一身的。该发言的时候就不要沉默，该倾听的时候也不要滔滔不绝地讲个不停。这就我们需要去识别沟通过程中角色的转换(如图 3-2 所示)，灵活地适应沟通情景，达到高效沟通的效果。

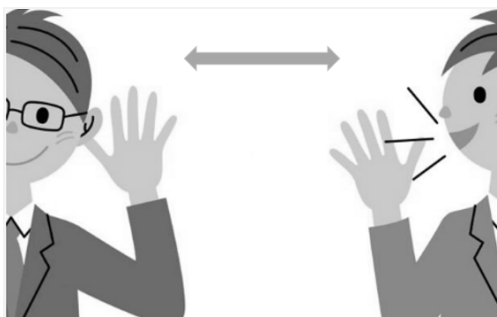


图 3-2 发言与倾听

下面的案例中，各区销售总监积极转换自己“信息接收者”的角色，反客为主，尤其是上海的朗总监，为自己争取到了很大的利益。



【案例 3-10】

一场“反客为主”的会议

潇潇公司周一在会议室召开六月销售例行汇报会议，与会人员有新任张总经理、各区销售总监、财务部王总监、营销部霍总监。

张总：今天会议有两个议题：一个是关于国庆放假安排的事项；另一个是要讲一讲关于各区域销售情况及营销费用控制的问题。

北京关总监：不好意思，突然有个大顾客找我，我下午 1 点的飞机，所以抱歉我先讲。北京 6 月份营业额是 2300 万元，具体的数据在我发给大家的邮件里都有，我就不细讲了，比上个月上升了 20%，7 月份肯定还能增长一些。

上海郎总监：上海6月份营业额是5700万元，比5月份下降了一点，主要是之前的总经理刘总离职，因为苏、浙、沪是刘总带出来的队伍，所以他带走了一批老顾客，我建议公司再拨一笔宣传费用，大约是300万元左右。我有信心把这些老顾客再拿回来。

苏州贝总监：是的，我们苏州这个月降得比上海还厉害，6月份只有5500万元。我同意郎总监的想法，在特殊时期多做宣传，我有信心，这些老顾客有80%可以拿回来。

杭州赵总监：杭州4000万元，比上个月上升了200万元。下个月我们策划了一个杭州的夜游活动，预计销量还能上升500万元。

广州李总监：广州6月份1200万元。其他都平稳发展。

昆明胡总监：昆明6月份400万元。下半年会发力。

重庆罗总监：重庆6月份600万元。7月份应该还能增加两三百万。

长沙毛总监：长沙分部刚成立，主要工作是招兵买马，目前有17个销售人员、2个财务人员、1个人事人员。6月份完成了40万元的业务额。感谢张总对长沙的支持。

总经理张总：大家这个月辛苦了，关总监你去赶飞机吧。刘总经理的离职，确实给我们公司带来了一定的冲击。我已经安排法务部给刘总施加一些压力，不能再这样拉老东家的顾客，实在不行，我们就走法律途径！

苏州贝总监：我同意张总的意见，一边走法律途

径的同时，一边多做宣传，这个时间拖不起，很快就到旺季了，我们申请的营销费用，财务部一直没有批。

总经理张总：财务部王总监，你来讲一讲营销费用的事。

财务部王总监：目前营销费用超得很厉害，这个城市加 300 万元，那个城市加 100 万元。全年的预算就没有了。上个月我们算了一下，已经是亏损状态了。而且目前下面业务员报上来的单据，很多都不完整，各位销售总监估计也是忙没有时间认真审核。

上海郎总监：我们在一线很难做业务的，所以宣传费用必须及时到位，否则顾客跑了，公司是罚我，又不是罚你财务部。

苏州贝总监：张总应该特批一下，没有宣传费用业务真的很难做。

总经理张总：财务的审批流程太慢！现在都影响销售了。具体审批应该交给一线懂业务的前线人员来做。这样吧，从下个月开始，我们设立几个大区，把营销费用的审批放给大区，先拿长三角大区做试点，以后在全国铺开。像其他地区还没有设置大区的，还是按每个城市来提交申请。郎总在公司工作时间最长，就让郎总辛苦一点，长三角营销费用你先过一过，你看好了再交到我这边来，我这边批了，财务部必须在三天内付款！郎总监，你上海这边的报销单据什么时候可以出来？

上海郎总监：回去我就可以拿出来。加班加点应该 3~4 天吧。

长沙毛总监：是的，这样做效率高多了，我之前在会计师事务所工作过，做表格最拿手，郎总这边我配合，我先把表格的形式定下来，以后全国就照这个表格来汇报。这个表上面应该有历史上每个月的销售额、花掉的营销费用额、下个月预计的销售额和下个月的营销费用额。

总经理张总：小毛是行家。老郎，就这么快点办，早点给我签字，早点让前线拿到弹药！

上海郎总监：好！

总经理张总：大家都没有意见的话，那就这么办！散会！

（资料来源：笔者根据相关资料整理）

请大家看一看以上的会议记录，认真回答以下几个问题。

【想清楚】每个人在公司里的官方角色是什么？实际角色是什么？

【说明白】每个人发言的潜台词是什么？

【干漂亮】哪个人做出了最为自己加分的行动？

猜测一下，两三个月后在座的每个人的际遇变化。

巧技能 11

与会者守则

- ◇ 全情投入，贡献自己的创意与意见；
- ◇ 以解决问题为己任；

- ✧ 保持开放的心态，摒除成见；
- ✧ 勇于发言，言之有物；
- ✧ 用词友善，不做人身攻击；
- ✧ 避免出现不当的肢体语言；
- ✧ 尽可能多地获取信息；
- ✧ 耐心聆听，尊重他人的意见。

第四章

会后沟通巧技能

从上学时代起，老师们不但教导我们课前预习、做好上课的准备工作，而且还一再强调课后复习巩固、善于总结的重要性。这种好的习惯不仅适用于学习科学文化知识，也适用于人生中大大小小的会议。不管哪种类型的会议，会前做好准备，学会一些必要的巧技能，会中就会游刃有余；会后学会一些强而不霸、弱却有心的巧技能，不仅使自己得到提升，也会使得团队工作破浪前行。



第一节 强而不霸的表现及效果

一、总结本次会议

会议结束后，及时做好总结工作是参会人员必须要做的巧技能之一。有了总结不仅使会议内容可以更好地运用到实际当中去，还可以方便提炼特色，形成学习经验，为后期会议的开展提供科学有效的建议。

（一）善于运用会议记录

会后进行总结，一定要翻出自己在会议中记录的内容，在这里可以看出会议记录的重要性，前文讲“会议系统”时笔者已经讲述。这里仅针对会议记录提一些建议：重要的会议应该进行录音；如果是笔写，则笔迹一定要流畅清晰不失真；会议记录要分清主次，有条理；必要时，会议记录的内容要全面而准确；会议结束后，认真整理自己的会议记录。



【案例 4-1】

一次成功的应聘

小丁是张扬母校的师弟，前阵子通过导师联系到了张扬。原来，小丁现在大四，眼看着要毕业了工作

还没有着落，为此小丁深感压力。他便跑来向张扬“取经”，希望早早找到工作。张扬就提醒他，一定要做好准备工作，明确目标企业的信息，有针对性地修改简历。两个人聊了很久，小丁表示受益匪浅，决定要尝试张扬师兄提到的方法。

这天，小丁听室友小秦介绍，周末有一家企业来学校宣讲，需要的条件和他们的专业比较相符，两个人就相约一起前去应聘。

到了周末，小丁和小秦早早地来到宣讲会的现场等着开始。小丁还带着笔和笔记本，在宣讲会的过程中小丁还记录了不少东西，并且根据企业负责人所讲内容在笔记本上分析了一下自己应聘这个企业各岗位的优势和劣势。而小秦则什么也没做，还嘲笑小丁说：“至于吗？不就是一个宣讲会嘛，除了这家，还有其他家呢。”小丁只是笑笑不说话。

回到宿舍后，小丁就根据自己的记录和分析的内容，挑出了对自己来说机会最大的岗位，然后根据岗位要求条件，把自己的简历仔细地修改了一遍，就把简历投到了企业留下的邮箱里。过了没几天，小丁收到了面试通知，小丁又根据自己记录的内容，总结了一份报告出来，把整个企业和企业岗位要求条件，自己的优势、劣势都写进了报告里面，并且精心地准备了一番。果不其然，面试通过了，小丁顺利地拿到了录用通知。而小秦却相反，连面试的机会都没有，也只能继续改投其他公司了。

（本案例由笔者调研整理而得）

会中的记录很重要，而根据记录所做的分析总结就更重要了。案例中的小丁是个有心人，知道有机会就抓住的道理，所以小丁会中仔细倾听，善于记录，并在记录中分析，宣讲会后又进行了总结提炼并形成报告，最终顺利获得进入企业的机会。而小秦则不然，完全忽略了这种有心的准备，依然遵从着“此处不留爷，自有留爷处”的古训，但真到了“没有留爷处，爷爷才犯难”的时候就晚了，所以说机会是留给强而不霸和有心想人的。

（二）如果可以，撰写总结报告

会后，撰写总结报告是对会议内容的一次回顾、分析和提炼，不管是对参会者还是对会议的举办者来说都有着很大的意义，对以后会议的存档、跟踪和落实有着重要作用。撰写总结报告具体可以从以下几个方面入手：

- (1) 会议的背景和意义；
- (2) 会议的成果；
- (3) 会议过程中存在的问题与不足；
- (4) 会议参与者的学习体会与建议；
- (5) 下一步的工作计划。



【案例 4-2】

三星公司开会三原则

在三星公司的会议中，有三个最基本的原则不可不知。

第一个原则：周三不开会。对于许多公司而言，开会一般是不会考虑哪天不宜开会的。而在三星公司，则确定了周三不开会。因为这一天，无论是员工的工作状态还是业务，都是处于最高潮的时候，一定要抓住这个良好的状态服务于工作。

第二个原则：会议时长 1 小时，最多不超过 1.5 小时。召开会议时，三星公司还会将一个定量为一小时的沙漏放置在会议室中，为严格遵守时间施加了无形的压力。而三星公司这么做，也是有充分科学依据的，专家称：一个成年人集中精力的时间不超过两个小时。

同时，为了避免闲谈或因无关的事浪费会议时间，三星公司还采用了可使效率提高两倍的站立式会议形式。因为，据说人的大脑活动最活跃的时间是在站立的状态下，并且是确定好了结束时间的时候。

第三个原则：将会议内容整理成一张纸。有时只要一说会议结束了，至于谈了什么、结果是什么、必须实施的内容就记不清楚了。因此，三星公司规定：会议内容要由专人整理好，发给参会者和相关人员，同时，这份记录一定要是简洁的一张纸。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

最关键的则是重复和总结。重复和总结既是对发言者最有效的反馈，也有助于帮助大家准确理解发言者的意思，提升沟通效果。

另外，还有一个来自西方企业的观点：主管不能

主导会议。主管只是会议的参加者之一，但他仍然拥有其他权力和职责，包括做最后的决策。此点也供大家参考。

二、跟进会后方案

张扬公司的会议室张贴着这样一句话：“会必议，议必决，决必行，行必果。”如果会议的各项决议没有落实，那么会议就变得没有意义了。正如人们常说的“散会不追踪，开会一场空”，只有在会后切实跟踪和落实会议议题，个人或团队才能进步。而跟进会议议题，不同会议角色有不同的做法。



【案例 4-3】

会议三定律

开会+不落实=零

布置工作+不检查=零

抓住不落实的事+追究不落实的人=落实

(资料来源：根据互联网资料整理)

1. 作为信息发布者中会议主持人的会后跟进

作为会议主持人，其对会议结束后的议题的跟进关系着本次会议的有效性和实践性。以一个团队会议举例来讲，在会议中会清楚地指出每项工作应该完成的最后期限及由谁负责执行，所以作为团队会议的主持人，在经过一段适当的时间后，必须在

下次会议之前，追踪记录团队工作和每项议题进展的情况，敦促大家把需要完成的内容抓紧完成。

而具体需要如何在会后跟进，不外乎有以下几点：(1)请大家填写会议评估表；(2)如果有人缺席，询问和联络缺席的人员，以便记录；(3)制订一份跟进的计划并负责；(4)如果有解决不了的问题，可以找高层和其他人协助；(5)估计会议议题进展或推行得是否顺利，来计划下次会议召开的必要性；(6)会议之后检讨本次会议的得失。

2. 作为信息接收者的会后跟进

信息接收者作为会议议题的执行者和传承者，其对会议议题的跟进关系着会议的意义性和实践性。不管是一个团队的会议，还是个体主动参与的会议，作为会议议题的接收者对会议议题的跟进，对于团队则会推动团队工作的进展，对于个体则增长了知识、拓宽了视野。

而具体需要如何在会后跟进，也不外乎有以下几点：(1)仔细阅读会议记录，并结合自身特点总结分析出适合自己的报告；(2)分析会上不同参会者的发言或意见；(3)根据自己的总结，考虑自己任务完成的方法或找出对自己成长有益的部分；(4)一次会议就是一项新任务或新成长的开始。

三、确定下次会议

在对会议议题跟进后，找一个适当的时间来评估一下会议议题的进展或有效性，以便及时确定下次会

议的时间、地点、类型，这也是需要考虑的巧技能。而在下次开会时，就要根据本次的会议来进一步提升下次会议的质量，而会议的成功与否只有用结果来衡量。

对于会议的组织者来说，提高下次会议质量的技巧也不能忽略，主要有：只有必要时才开会；召集会议之前及早着手准备是有效会议的关键；制定出会议议程并事先分发；时间是宝贵的，开会是要花钱的，准时开会才能准时结束；经常加以归纳，有意识地把握会议的方向；要把注意力集中在政策和行动上；会议记录应该阐明最后的结论；强调实施会议的决定，注重会议的结果；下次会议要鼓励在上次会议中沉默寡言之人发言，删除重复的话题。

第二节 弱却有心的表现及效果

一、学习提升

我们每个人都会遇到大大小小的会议，每次会议都是一项任务或一次成长的开始。而由于会议太多，我们往往觉得开会是在浪费时间，通常都是抱怨多、认真对待少。更有的人是人去了，但心却留在外面了。其实，每一次会议都是一次挑战，对于信息发布者来说是一次组织、讲话、跟进、监督、评估等各方面能

力的体验，对于信息接收者来说是一次听、写、读，把信息融会贯通并运用或达成的体验。

不管我们在会议中处于什么角色，每经历过一次会议都是对自己的一次历练，认认真真地学习，发现自己的不足，从而使自己得到提升。这里提两个小建议：一是写会后的心得体会；二是制订提升计划。

1. 写会后的心得体会

心得体会是我们从小学开始老师就叫我们写的，不管是读了一篇文章、一本书，还是听了一堂课、参加了一次讲座，老师都会要求我们写一篇心得体会，要求我们把学到的东西记录下来，然后谈一下自己的感受。对于会议也是如此，我们的会开完了，不能说带着嘴和耳朵进去了，出来了就事不关己，啥也忘了。我们要写一个心得体会，把自己在会上学到的东西、有哪些不足等体会写下来，以便为下次会议或完成会议议题提供参考。



【案例 4-4】

心得体会的作用

张扬的妹妹张灿是平安公司的一名销售员工，刚一入职的时候她什么也不会，对于保险是什么都不清楚，更别提“卖保险”了。也就是说张灿对于销售保险的套路、技巧一窍不通，为此张灿烦恼不已，总觉得自己无法胜任工作，想打退堂鼓。更让张灿反感的是，平安公司每天早晨上班都有“早会”，在会上会有

一些成功卖出保险的销售员工分享成功的经验，张灿最反感这些浪费时间的会了，所以她上班上得很不开心。

发工资的时间到了，看到别人的工资比自己的工资翻了一倍，张灿不服输的个性马上显现出来了，心想别人能做到，我为什么就做不到。从此，张灿每天“早会”都会认认真真地听，把听到的对自己有用的东西都记下来，会后还认真地写下心得体会，分析自己和别人相比身上的不足，并根据这些不足制订了改进计划，张灿把自己的心得体会和那些制订的计划一一熟读并且有的还背过，把保险行业了解得透透彻彻，并把各种保险销售的技巧烂熟于心，并一次次地出去锻炼自己的“脸皮”，一次次地被拒绝，就这样坚持了一个月的时间，终于卖出了第一份保险。

(本案例由笔者调研整理而得)

案例中的张灿在改变了自己对于会议的态度后，真正做到了弱却有心，认真倾听会议并记录会议内容，并写下自己的心得体会，还根据自己的心得体会制订了提升自己的计划，这样做事情的态度想不成功都难。

2. 制订提升计划

做计划是生活中必不可少的有效利用时间和提高做事情效率和成功率的一个重要的技巧。会后除了写总结、心得体会，还需要根据总结分析自己的不足并制订提升计划，最好能列出个时间表，自己运用什么方法，在哪个时间点做到哪一步等都要详细说明。这

里可以找人来协助，与其说是协助不如说是监督自己完成计划。

二、主动反馈

一次会议的成功是参与会议所有人的事情，而会议成功与否取决于会议的结果。要想知道会议议题的结果和进程唯有跟踪反馈，其中主动反馈进程和结果与被动反馈进程和结果是截然不同的。试想作为会议的参与者，对于会议议题的完成情况是自己主动汇报好还是等别人问起好？答案可想而知。而对于会议议题完成时间间隔比较长的反馈，可以每间隔一段时间就主动反馈一次，反馈会议任务完成的进度，并据此及时修订工作计划或加快工作进度等。



【案例 4-5】

不同的结局

临近过年还有两个月的时间，公司准备在下个月召开员工大会，总结一年来的收获和不足，并制订下一年的计划。张扬为此专门召开了部门会议，为下个月的员工大会做准备。在会上，张扬安排了部门里每个人接下来的任务。要求小司负责整理项目相关资料，小陈负责梳理当前项目管理上存在的问题，并在下周提交工作成果。

小司刚进公司还不足一年，深知自己身上的不足，每次开会时都认真对待。他在完成日常工作后，就开始整理项目资料，遇到不懂的问题，及时向张扬请教，第

二周一上班就把工作成果交给了张扬，张扬对此很满意。小陈已经进公司3年了，算是“老资格”了，平时做事还行。但是他对这个任务并不熟悉，也没去请教张扬，就放到了一边。等到第二周周三，张扬提醒他，他才匆匆忙忙准备。为了应付张扬，他直接把去年的资料拿出来，稍微做了一下修改，就交给了张扬。张扬看到小陈的报告很不用心，毫无逻辑可言，生气地批评了他。

(资料来源：笔者依据调研资料整理)

会后主动的及时反馈对于提高会议的效率和给自身加分是不可忽视的，以上案例中的小司和小陈之所以有不同的结局，正是因为小司的认真有心，运用主动及时的反馈给领导留下了深刻的印象，受到了领导的表扬。而小陈则表现得不够积极，工作完成质量也比较低。

反馈一般分为两种：正面反馈和建设性反馈。正面反馈是一种积极的强化反馈，即一般意义上的表扬或赞同。建设性反馈是一种劝告性或批评性的负面反馈，这时就要注意，既要达到反馈的目的，又不能伤害别人的自尊。其中，建设性反馈常用到“汉堡”反馈或 BEST 反馈两种方法。

巧技能 12

建设性反馈的两种方式

◇ “汉堡”反馈(Hamburger Approach)

先表扬特定的成就，给予真心的肯定，然后提出需要改进的地方，最后以肯定和支持结束。

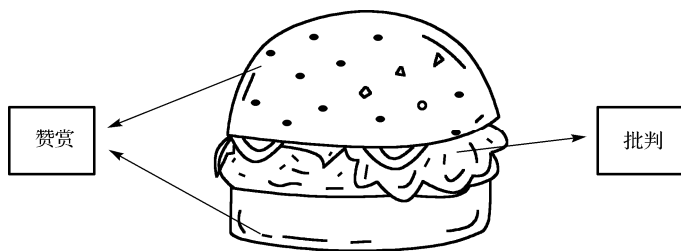


图 4-1 “汉堡”反馈

✧ BEST 反馈

反馈时，要着眼于对方的观点或表现进行描述，而不是针对人进行批判。具体来说有以下四个步骤。

Behavior description 描述行为；

Express consequence 表达后果；

Solicit input 征求意见；

Talk about positive outcomes 着眼未来。

三、及时联系

前面我们提到通过会议可以比较直接地沟通团队的情况、存在的问题，并及时得以解决。作为会议的有心人，会后一定要及时地互相联系，以确保会议中讨论的议题参会人都了解并且同步地把团队工作向前推进。例如，主持人和记录员及时联系才能确保会议及时地总结、归纳、存档；参会人与主持人的及时联系才能确保会议议题的及时推进；记录员和参会人的及时联系才会确保会议记录及时地送到参会人的手里；参会人与参会人之间的及时联系才能确保整个会议内容工作的完整推进。

特别是作为同团队的人，会议后更能体现团队成

员及时联系的重要性。举个例子来说，公司策划部要针对一个活动起草一份策划案，会中分别安排了文员A、B、C各负责一部分工作，此时的三个文员就需要会后及时地相互联系来写作了，否则策划书一定不合格。会后的及时联系有时候也会体现在对会议议题的不理解方面。有时候在会上没有听明白或听明白了不理解，这时候一定要在会后及时联系参会的其他人以请求协助，不要搁置不管，这样会错失解决问题的良机。

会议是人才聚集的场所，是熟悉的人可以畅谈、不熟的人可以相互认识的场所，所以不管是什么类型的会议，也不管在会议中是什么样的角色，弱却有心的表现就是在会上多跟熟人走动、多拜访不熟的但有德才的人，会后及时地、频繁地多联系，这样能使自己的人际交往宽泛而实用，视野更宽广。

调查表明，要把技巧形成习惯，需要重复21次。管理学里有个词叫“飞轮效应”。为了使静止的飞轮转动起来，一开始必须使出很大的力气，一圈一圈反复地推，每转一圈都很费力，但是每一圈的努力都不会白费，飞轮会转动得越来越快。达到某一临界点后，飞轮的重力和冲力会成为推动力的一部分。这时，无须再费更大的力气，飞轮依旧会快速转动，而且不停地转动。所以任何技巧只有在不断实践、反复练习，成为习惯性行为后才能产生应有的效果。

参 考 文 献

- [1] 陈田. 论会务工作文书写作——会议记录与会议纪要[J]. 大陆桥视野, 2016(22).
- [2] 杜慕群. 管理沟通案例[M]. 北京: 清华大学出版社, 2013.
- [3] 董琳. 浅谈商务沟通的技巧及重要性[J]. 读书文摘, 2016(29).
- [4] 亨利·罗伯特. 罗伯特议事规则[M]. 上海: 格致出版社, 2008.
- [5] 李军伟. 企业会议管理实务问答[M]. 北京: 中国海关出版社, 2005.
- [6] 劳伦斯·E. 萨斯坎德, 杰弗里·L. 克鲁. 打破罗伯特规则[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2008.
- [7] 刘平青. 管理沟通——复杂职场的巧技能[M]. 北京: 电子工业出版社, 2016.
- [8] 龙泽. 如何进行会议管理[M]. 北京: 北京大学出版社, 2004.
- [9] 庞孝飞. 浅谈如何做好现代企业会议管理工作[J]. 中小企业管理与科技旬刊, 2015(12):12-12.
- [10] 苏珊娜·杰纳兹, 卡伦·多德, 贝丝·施奈德等. 组织中的人际沟通[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2016.
- [11] 天虹. 会议管理实务[M]. 北京: 中国纺织出版社, 2005.
- [12] 王玉荣, 王君. 别让会议控制你[M]. 北京: 北京大学出版社, 2008.
- [13] 张晓彤. 高效会议管理技巧[M]. 北京: 北京大学出版社, 2004.
- [14] 张岩松, 刘志敏. 现代管理沟通实务[M]. 北京: 清华大学出版社, 2015.

- [15] 郑建瑜. 会议策划与管理[M]. 天津: 南开大学出版社, 2014.
- [16] 董琳. 浅谈商务沟通的技巧及重要性[J]. 读书文摘, 2016(29).
- [17] 张小改, 刘素梅. 不要让组织沟通成为事业发展的“瓶颈”[J]. 人才资源开发, 2016(17).